



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

LISÄÄ TYÖHYVINVOINTIA!

Työhyvinvoinnin johtamista kehittämällä

Case: SOL Palvelut Oy:n Kaakkois-Suomen palvelupiiri

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2012
Noora Kekki

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

KEKKI NOORA:

LISÄÄ TYÖHYVINVOINTIA! Työhyvinvoinnin johtamista kehittämällä
Case: SOL Palvelut Oy:n Kaakkois-Suomen palvelupiiri

Palveluliiketoiminnan johtamisen opinnäytetyö

76 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Työhyvinvointi on asia, joka on viime aikoina puhututtanut paljon niin mediassa, politiikassa kuin työpaikoillakin. Suurin syy asiaan on ollut hallituksen kaavailut työsuhteiden pidentämisestä ja tutkimukset, joiden mukaan työhyvinvointia tulee parantaa, jotta työsuhteita saadaan pidennettyä. Työhyvinvointi koostuu työtehtävistä ja osaamisesta, työyhteisöstä ja sen jäsenistä, työolosuhteista ja -välineistä sekä johtamisesta ja esimiestyöstä. Hyvinvointi jaetaan psyykkiseen hyvinvointiin ja henkiseen kuntoon, sosiaaliseen hyvinvointiin, vuorovaikutukseen ja tukeen sekä fyysiseen turvallisuuteen.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on lisätä palveluesimiesten tietoa työhyvinvoinnista sekä tuottaa työkaluja, joilla työhyvinvointia pystytään lisäämään. Jotta saataisiin tietoon, mikä on työhyvinvoinnin nykytila kyseisessä yksikössä, järjestettiin kyselytutkimus nykyisille sekä lopettaneille työntekijöille. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin, mitä tietoa he kokevat tarvitsevänsa työhyvinvointiin liittyen. Tässä opinnäytetyössä myös havainnoitiin työterveyshuollossa käytäviä kolmikantakeskusteluja, joiden pohjalta rakennettiin strukturoitu lomake jatkossa hyödynnettäväksi.

Työn tuloksiksi tulivat seuraavat käytänteet, jotka vaativat edelleen kehittämistä: esimiesten ajankäyttö ja kiireen hallinta, aktiivinen koulutus- ja lisätyömahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille, erityishuomion kiinnittäminen ja riittävän ajan varaaminen rekrytointiin, avoin ja järjestelmällinen tiedotus sekä työntekijän työkyvyn heikennyttyä kevennetyn työn tarjoaminen. Tämän lisäksi tein yritykselle ehdotuksia, joilla esimiesten työhyvinvoinnin johtamista voidaan tukea. Liitteenä työssä on kehittämissuunnitelma, jossa on näkyvillä kaikki kehitysehdotukset toimenpiteineen, vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen.

Avainsanat: työhyvinvointi, työkyky, toimiva työyhteisö, työhyvinvoinnin johtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Masters degree programme at Service Management

KEKKI NOORA:

MORE WELL-BEING AT WORK by developing the management. Case: SOL
Palvelut Oy Service district of Southeast Finland

Master's Thesis in Hospitality Management

76 pages, 3 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

Well-being at work is a matter that has caused lately much discussion at media, in politics and at workplaces. The main reason has been the government's plans to extend the employments and the studies showing that the well-being at work has to improve to gain longer employments. The well-being at work consists of assignments, know-how, working community and its members, working conditions and utensils, leadership and governance. Well-being is divided to psychical well-being and mental health, social welfare, interaction and support as well as physical safety.

The meaning of this development work is to increase the knowledge of the well-being for the service superiors as well as to produce tools enhancing the well-being at work. To gather info about the present state of well-being in the workplace, there was arranged a survey for present employees and those who has resigned from work. In addition the service superiors asked about what information they need about well-being at work. This thesis observed the discussion in occupational health care which built a special form in use.

The result of this development work was that some policy required further improvement. The usage of timing at work and controlling of rush, active offering for employees further education and extra job, special attention to recruiting new employees with enough time and space, open and precise information as well as offering a lighter work for those employees whose working ability has reduced for normal. According to this I made propositions for the company which can support management of the well-being at work. This thesis includes a development plan showing suggestions about procedures with who is in charge and timetables.

Keywords: Well-being at work, working ability, good working community, governance on well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset	2
1.2	Toimeksiantajan esittely: SOL Palvelut Oy	3
2	TYÖHYVINVOINTI; TYÖKYKY JA TOIMIVA TYÖYHTEISÖ	4
2.1	Työhyvinvointiin liittyvät lait	7
2.2	Työhyvinvoinnin talousvaikutukset	8
2.3	Työkyky	9
2.4	Työn voimavarat	11
2.5	Toimiva työyhteisö	12
2.6	Työhyvinvoinnin johtaminen	14
2.7	Sitouttava johtaminen ja työhyvinvointi	19
2.8	Henkilöstöjohtaminen SOL Palvelut Oy:ssä	20
3	EMPIIRINEN OSUUS	23
3.1	Aineiston keruumenetelmät	23
3.2	Kyselyn tulokset ja analysointi: taustatiedot	25
3.3	Kyselyn tulokset ja analysointi	30
3.3.1	Rekrytointi	30
3.3.2	Johtamistapa	35
3.3.3	Työkyky	40
3.3.4	Parasta SOLilla työskentelyssä	43
3.3.5	Kehittämisaalueet	44
3.4	Ilopuntari 2011	49
3.5	Sähköpostikysely palveluesimiehille: tulokset ja analyysi	51
3.6	Havainnoinnin tuloksien yhteenveto ja analyysiä	56
4	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET, TYÖKALUT	57
4.1	Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys	57
4.2	Käytännön keinoja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi	58
4.3	Hyviä käytäntöjä SOL Palvelut Oy:lle tukemaan työhyvinvoinnin johtamista	62
4.4	Toimeksiantajan arvio työn hyödynnettävyydestä	64
4.5	Jatkotutkimusaiheet ja oman prosessin arviointi	65

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Viime vuosien ykkösaihe mediassa on ollut työurien pidentäminen. Yksi isoimmista hankkeista on ollut Suomen hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen yhteen kutsuma ns. Ahtelan työelämäryhmä, joka on pohtinut valtion tasolla, miten työurat saadaan pitenemään. Ahtelan ryhmä totesi:

Avaintekijä työelämän kehittämisessä on saada yhä suurempi joukko palkansaajia parhaiden työorganisaatioiden työhyvinvoinnin tasolle. Tässä tarkoituksessa työelämäryhmä esittää toimenpidekokonaisuutta, jonka tavoitteena on aikaansaada kaikilla työpaikoilla samanlainen tuloshakuinen kehitystyö, mikä on johtanut merkittävään kehitykseen työhyvinvointitoiminnassaan menestyneillä työpaikoilla.

Tämä taustalla Työturvallisuuskeskus kehitti aiheeseen liittyen työhyvinvointikortin, jonka tavoitteena on lisätä tietoutta turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä. (TTK:n työhyvinvoinnin määritelmä, www.tyoturva.fi.) Kortti lisää tietoa ja auttaa asennemuutoksessa. Se on hieno tapa edetä kohti tavoitetta, mutta tämän lisäksi työpaikoilla tarvitaan lisää konkreettisia toimia, joihin työpaikka oikeasti sitoutuu. Työurien pidentäminen on siis jokaisen työpaikan asia. Työyhteisöt muodostuvat yksilöistä, joiden työkykyä ja työhyvinvointia tulee lisätä. Tämän opinnäytetyön aihe lähtee yleisestä ongelmasta, ja sitä käsitellään yhteisö- sekä yksilötasolla.

Itseäni on aina kiinnostanut, miksi joku viihtyy työssään ja miksi toinen ei, kuinka paljon työssä viihtyvyydestä on sisäsyntyistä ja kuinka paljon ulkoisilla asioilla on merkitystä. Vielä kiintoisampi kysymys on mielestäni ollut, millaisin keinoin esimies voi edesauttaa kaikkia viihtymään ja voimaan työssään paremmin. Koin tarpeelliseksi kehittää työtäni ja hankkia lisätietoa asioista. Kävin asiasta sähköpostikeskustelua esimieheni ja henkilöstöasioista vastaavan johtajan kanssa. Keskustelujen seurauksena päätin tehdä aiheesta opinnäytetyön, josta koko työyksikköni ja jopa koko yritys voisi hyötyä.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön kehittämishanke on:

Miten lisätään työhyvinvointia Kaakkois-Suomen palvelupiirissä?

Tutkimuskysymys on seuraava:

Millä käytännön keinoilla lisätään hyvää työhyvinvoinnin johtajuutta Kaakkois-Suomen palvelupiirissä?

Työhyvinvoinnin virallisessa määritelmässä on seitsemän eri ”osa-aluetta”, joista en ota juurikaan kantaa työn turvallisuuteen, tuottavuuteen enkä ammattitaitoiseen työntekijään (koulutus). Nämä osa-alueet suljetaan pois opinnäytetyöstä aiheen rajaamisen takia. Tämän opinnäytetyön tuloksien avulla tosin myös työn tuottavuus paranee; lisäämällä työhyvinvointia lisätään myös työn tuottavuutta (mm. Harter ym. 2003, 15.) Mikäli työn tuottavuus kasvaa Kaakkois-Suomen palvelupiirissä tämän opinnäytetyön johdosta edes vähän, puhutaan silloin tuloksen parantumisesta tuhansilla tai kymmenillä tuhansilla euroilla. Joten vaikuttavuus on suuri. Yritys tarjoaa työntekijöilleen paljon koulutusta, yli 2 % vuotuisesta liikevaihdostaan. Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on, että yrityksen koulutusprosessi toimii hyvin. Itse työnsisältö on asiakaspinnasta riippuvainen, eikä tämä opinnäytetyö käsittele juurikaan sitä aihetta. Työn turvallisuuden kiinteistöpalvelualla ja varsinkin puhtausalalla liittyy olennaisesti ergonomia ja oikeiden välineiden ja menetelmien käyttö, tätä sivutaan tässä työssä. Itse työturvallisuus on aiheena todella laaja ja aiheen rajaamisen takia sitä ei käsitellä tässä työssä.

Tämä opinnäytetyö käsittelee terveenä työn tekemistä (työkyvyn lisääminen) ja hyvää työhyvinvoinnin johtajuutta sekä sivuaa myös työn mielekkyyttä ja palkitsevuutta. Pääpaino on löytää johtamisen ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden merkitys ja käsitellä sitä monipuolisesti. Todettakoon, että en ole terveydenhuollon ammattilainen enkä tule ottamaan kantaa itse sairauksiin vaan työkykyyn yleensä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa palveluesimiehille työkaluja, jotka lisäävät hyvää työhyvinvoinnin johtamista sekä tietoa, miten esimiesten

tulisi toimia, jotta työhyvinvointi lisääntyisi ja täten Kaakkois-Suomen tulosityksikön ja jopa koko yrityksen kannattavuus paranisi.

1.2 Toimeksiantajan esittely: SOL Palvelut Oy

SOL Palvelut Oy (myöhemmin SOL) on kaksikymmentä vuotta vanha perheyri-
tys, jonka toimitusjohtajana toimii Juhapekka Joronen. Yrityksen juuret pohjautu-
vat 160 vuotta vanhaan perheyhtiö Lindströmiin. SOL Palvelut Oy kuuluu
SOLEMO-konserniin. Vuonna 2011 konsernin liikevaihto oli 207 miljoonaa eu-
roa. SOLEMO toimii koti-, siivous-, toimitila-, kiinteistö-, turva, vartiointi-, pesu-
la- ja henkilöstöpalveluiden alueella koko Suomessa sekä Virossa, Latviassa ja
Venäjällä Pietarissa sekä Moskovassa. Vuonna 2011 yrityksen asiakastyytyväi-
syys oli 99 %. (www.sol.fi)

SOL:n visio on olla asiakkailleen ylivoimainen kumppani kaikissa palveluissa.
SOL:n toiminta-ajatus on vapauttaa asiakas toteuttamaan omaa toimintaansa tuot-
tamalla elämyksiä kaikilla yrityksen toimialoilla. SOL:n arvot ovat: aurinkoisen
tyytyväinen asiakas, iloinen työn tekeminen, arkiluovuus, yrittäjäys ja luotetta-
vuus (www.sol.fi).

Yhtiön filosofiassa huomioidaan ihmisen onnistumisen halu työssään, halu kehit-
tää omaa työtään ja tavoitella kerralla oikein-periaatetta. Yrityksen johtotaso luo
edellytykset henkilöstön onnistumiselle ja kannustaa koko ajan parempiin suori-
tuksiin. SOL tuottaa palveluja tavalla, joka pyrkii luonnonvarojen säilyttämiseen
ja ympäristön kuormituksen vähenemiseen. Yritys huomioi toiminnassaan henki-
löstön työkyvyn ja terveyden ylläpitämisen sekä välttymisen ammattitaudeilta.
(SOL Palvelut Oy 2008, 4.)

SOL työllistää n. 10 000 henkilöä. Yrityksessä järjestetään vuosittain työtyytyväi-
syyskysely (ilopuntari) koko henkilöstölle. Koko henkilöstön ilopuntarin tulos
vuonna 2011 oli 4,05 (asteikko 1-5) työntekijätasolla. Kun tuota lukua katsoo,
voisi olettaa, että tämä opinnäytetyö on turha, mutta kun katsotaan Suomen eri
osa-alueiden palvelupiirien lukemia, eroavaisuudet keskiarvoon ovat suurempia.

SOLissa Suomi jaetaan 17 palvelupiiriin. Palvelupiirit ovat itsenäisesti johdettuja tulosityksiköitä. Tulosityksikön vetäjänä toimii palvelujohtaja. Kaakkois-Suomen palvelupiirissä on n. 400 työntekijää. Toimihenkilöitä palvelupiirissä on neljätoista palvelujohtajan lisäksi. Vuonna 2011 Kaakkois-Suomen palvelupiirin ilopuntari oli 3,83. Samana vuonna Kaakkois-Suomen palvelupiirin sairaus- ja tapaturmapoissaoloprosentti oli 5,32. Sairauspoissaoloprosentti lasketaan seuraavasti: kaikki työmatka- ja työtapaturmista sekä sairauspoissaolotunneista aiheutuneet tunnit lasketaan ja niitä verrataan kaikkiin työtunteihin. Kaakkois-Suomen prosentti on SOLin tasolla keskiverto. Tavoite on alle viisi, lähempänä kolmea. Työhyvinvoinnin johtamista kehittämällä sairauspoissaoloprosentti saadaan laskuun ja tavoitteeseen (Baptiste 2007, 303; Faragher ym. 2003, 111).

2 TYÖHYVINVOINTI; TYÖKYKY JA TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

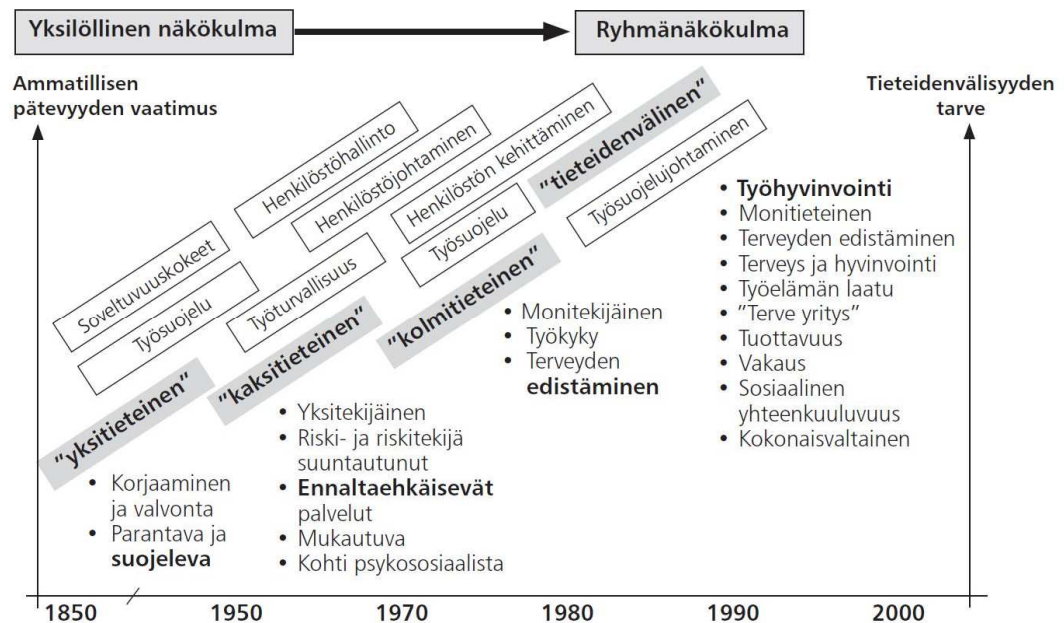
Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä, Työterveyslaitoksen EU Progress -rahoitusohjelmahanke määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Tämän hankkeen tavoite oli luoda uusi eurooppalainen työhyvinvoinnin malli, joka perustuu yhteistoimintaan ja keskusteluun (Anttonen & Räsänen 2008, 18).

Työhyvinvointia on tutkittu jo 1800-luvun lopulla. Tuolloin pääpaino oli kuitenkin työsuojelussa. Työsuojelu tarkoitti tässä yhteydessä työn valvontaa ja korjaavien toimenpiteiden suorittamista. Työsuojelusta edettiin ennaltaehkäisevään ajattelumalliin 1960-luvulla. Ennaltaehkäisy perustui mm. työn riskienkartoitukseen. Kahdeksankymmentäluvulle tultaessa terveyden edistäminen oli tärkeintä. Työpaikan jumpparyhmät tulivat tutuiksi tällöin työelämässä. Työhyvinvoinnin ajattelumalli oli muuttunut yksilötasolta ryhmätasolle. Sana työhyvinvointi on syntynyt varsinaisesti vasta 1990–2000-lukujen vaihteessa. Työhyvinvointi sanana tarkoiti-

taa siis kokonaisvaltaista yksilön tai ryhmän hyvinvointia työssä. Kuviosta 1 näkyy työhyvinvoinnin tarkempi kehityskulku 2000-luvulle (Anttonen & Räsänen 2008, 5). Juuti toteaa, että työhyvinvointi on vähitellen noussut marginaalisesta asemasta organisaatioiden strategiseksi tekijäksi (Suutarinen & Vesterinen toim. 2010, 47).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kehitysvaiheet (Anttonen & Räsänen 2008, 6)

Työturvallisuuskeskus määrittelee työhyvinvoinnin samansuuntaisesti kuin työterveyslaitos. Työhyvinvointi koostuu työtehtävistä ja osaamisesta, työyhteisöstä ja sen jäsenistä, työolosuhteista ja -välineistä sekä johtamisesta ja esimiestyöstä. Hyvinvointi jaetaan psyykkiseen hyvinvointiin ja henkiseen kuntoon, sosiaaliseen hyvinvointiin, vuorovaikutukseen ja tukeen sekä fyysiseen turvallisuuteen. (Pakka & Rätty 2010, 6.)

Rauramon (2008) työhyvinvoinnin portaat-malli (kuviot 2) on rakennettu Maslowin tarvehierarkian pohjalta, ja se sisältää myös kaikki aiemmin mainitut työhyvinvoinnin osa-alueet. Portaiden idea on siinä, että mikäli alimmat portaat eivät ole kunnossa, ei ylempiä portaita voi olla. Tämänkin mallin mukaan kaikki lähtee fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Seuraavalla portaalla ovat turvallisuuden liittyvät asiat mm. työturvallisuus. Kolmannella portaalla ovat yhteenliittymi-

seen ja sosiaalisuuteen liittyvät asiat. Neljännellä portaalla ovat arvostukseen liittyvät asiat mm. palkitseminen. Korkeimmalla portaalla ovat kehittymiseen liittyvät asiat. Tämän mallin mukaisesti työntekijä on valmis kehittämään itseään, kun alemmat portaavat mm. työkyky ja työyhteisö ovat kunnossa (Rauramo 2008, 27).

5. Itsensä kehittämisen tarve

Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus.

Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito.

Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, motivaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset

4. Arvostuksen tarve

Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut

Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä.

Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset

3. Liittymisen tarve

Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot

Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutos

Arviointi: Työtyytyväisyys, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt

2. Turvallisuuden tarve

Organisaatio: Työsuhde, työolot

Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat

Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys

1. Psyko-fysiologiset perustarpeet

Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto

Työntekijä: Terveelliset elintavat

Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset

Kuvio 2: Työhyvinvoinnin portaavat - malli (Rauramo 2008, 27)

Jotta työhyvinvointia voisi syntyä, henkilön tulee siis olla kyseiseen työhön henkisesti, fyysisesti sekä tiedoiltaan ja taidoiltaan sopiva. Se on kaiken lähtökohta. Yksilöiden muodostaman työyhteisön merkitystä ei tule myöskään väheksyä. Voidaan siis puhua yksilön ja työyhteisön työhyvinvoinnista, ne kulkevat käsi kädessä. Ensisijaisesti kaikki kuitenkin lähtee liikkeelle yksilöistä. Toimivat ja tarkoituksenmukaiset työvälineet, -koneet ja -laitteet ovat myös työhyvinvoinnin synnyn perusteita. Palkatessaan uuden työhön sopivan yksilön ja antaessaan hänelle toimivat työvälineet työnantaja luo helposti perusteet työhyvinvoinnille. Työturvallisuuskeskuksen mukaan työhyvinvoinnista huolehtiminen on koko työyhteisön asia. Yksilöiden negatiiviset sekä positiiviset tunteet heijastuvat helposti koko työyhteisöön. Siksi on tärkeää, että jokainen työyhteisön yksilö voi kokea voivansa hyvin työssään (Pakka & Rätty 2010, 7).

Mankan ym. (2011, 78–94) ja Peccein (2004, 13) mukaan työhyvinvointi näkyy seuraavilla tavoilla: tunne työn sujumisesta (realistinen työn määrä), työssä saadaan aikaan tuloksia, työ koetaan mielekkäänä ja sisältää sopivasti vaihtelua, työ koetaan turvalliseksi ja työilmapiiri hyväksi, koetaan myös, että johtaminen ja esimiestyö ovat hyviä. Hyvä johtaminen pitää sisällään ensisijaisesti jokaisen työntekijän ja hänen työpanoksensa arvostamisen ja aidon kiinnostuksen hänen hyvinvointiinsa.

2.1 Työhyvinvointiin liittyvät lait

Työhyvinvointia säätelevät useat eri lait ja asetukset, joista tärkeimpinä mainittakoon työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsuojelun valvontalaki, yhteistoimintalaki, työeläkelaki ja tasa-arvolaki. Lakisääteinen toiminta on yrityksille Suomessa minimivaatimus (Suutarinen 2010, 17).

Työsopimuslaissa on yleisvelvoite, jonka mukaan työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työturvallisuuslain tarkoitus on kehittää sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. Näiden kehit-

tämisellä turvataan työntekijöiden työkyky ja ennaltaehkäistään työtapaturmia sekä ammattitauteja. Työsuojelun valvontalain tavoite on varmistaa, että kaikkia työsuojeluun liittyviä säännöksiä noudatetaan työpaikalla. Lain tavoite on myös parantaa työympäristöä viranomaisvalvonnalla sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Työterveyshuoltolain tavoitteena on työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon yhteistyö, jolla pyritään ehkäisemään työstä johtuvien sairauksien ja tapaturmien aiheutumista. Myös työympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden arviointi, työn ja toimintakyvyn lisääminen sekä työyhteisön toiminnan kehittäminen ovat tämän lain tavoitteita. Työeläkelaisissa sanotaan, että työnantajan on maksettava ja järjestettävä jokaiselle työntekijälleen työeläkelain edellyttämä vähimmäiseläketurva. Tasa-arvolain tavoite on ehkäistä sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää miesten ja naisten välistä tasa-arvoa. Myös naisten aseman parantaminen työelämässä on tämän lain tavoite (Suutarinen 2010, 17–19).

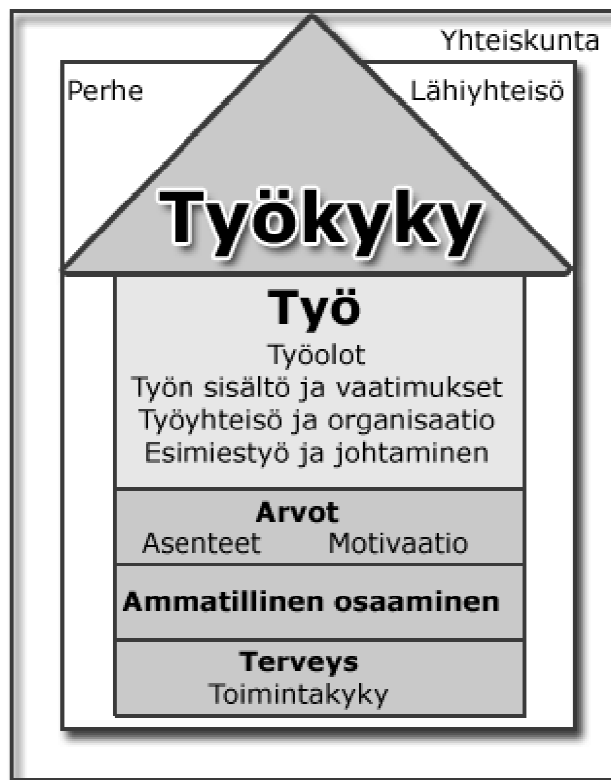
Vuonna 2012 astuu voimaan kaksi lakimuutosta, jotka vaikuttavat sekä työpaikkojen, työterveyshuollon että työntekijän toimintaan. Nämä muutokset koskevat sairausvakuutus- ja työterveyshuoltolakia. Lakimuutosten taustalla on pyrkimys, että työnantajat, työterveyshuollot ja KELA pystyisivät reagoimaan nopeammin työkyvyn alentumisiin ja täten edesauttaisivat nopeampaa työhön paluuta työkyvyttömyyden jälkeen (www.tyoelakelakipalvelu.fi).

2.2 Työhyvinvoinnin talousvaikutukset

Muun muassa Mankan (2011, 38–39) mukaan työhyvinvoinnilla on lukuisia välittömiä ja välillisiä kustannusvaikutuksia. Välittömiä kustannusvaikutuksia ovat mm. sairaus- ja tapaturmakulujen pienentyminen, eläköitymiskulujen pienentyminen, työajan tehostuminen, yksilötuottavuuden lisääntyminen, työprosessin sujuvuuden paraneminen. Välillisiä kustannusvaikutuksia ovat mm. työn tuottavuuden nousu, työn laadun paraneminen ja tuote sekä palveluprosessi-innovaatioiden syntyminen. Loppujen lopuksi työhyvinvoinnin parantaminen parantaa yrityksen kannattavuutta, kilpailukykyä, tuottavuutta sekä tuloksellisuutta.

2.3 Työkyky

Työkyky on yksilön itsensä kokema asia, joka pohjautuu terveyteen ja toimintakykyyn. Ammatillinen osaaminen, yksilön arvot ja itse työ vaikuttavat myös yksilön työkykyyn. Perheellä, lähiyhteisöllä ja yhteiskunnalla on kaikilla oma vaikutuksensa. Työterveyslaitoksen paljon käytetty työkykyalomalli (kuvio 3) kuvastaaakin hyvin, mistä kaikista asioista työkyky muodostuu. Työkyky on jokaisen työntekijän subjektiivinen kokemus. Työnantaja voi mahdollistaa hyvän työkyvyn ylläpidon. Tärkeä yhteistyökumppani on työterveyshuolto. Työterveyshuolto tekee lakisääteistä ennaltaehkäisevää työterveyshuoltoa, kuten työhöntulotarkastuksia, työpaikkaselvityksiä ja osallistuu esim. yrityksen tyky-ryhmiin. (Ilmarinen, 2006, 80.)



Kuvio 3. Työkykytalo (Ilmarinen 2006, 80)

Työkykyä voidaan arvioida kliinisesti siihen tarkoitettuun testiin, ja usein terveys-tarkastuksiin sisältyykin työkyvyn työssä suoriutumisen arviointi kliinisiä menetelmiä käyttäen. Kliinisten mittareiden ohella työterveystarkastuksissa käytetään työterveyslaitoksen kehittämää työkykyindeksiä. Indeksi perustuu henkilön

omaan arvioon ja lääkärin toteamiin sairauksiin. Indeksi sisältää kysymyksiä seitsemältä osa-alueelta:

- Työkyky verrattuna elinikäiseen parhaimpaan työkykyyn
- Työkyky työn vaatimusten kannalta
- Lääkärin toteamien nykyisten sairauksien määrä
- Sairauksien arvioitu haitta työssä
- Sairauspoissaolopäivät viimeisen vuoden aikana
- Oma arvio kykenevyydestä työhön terveyden puolesta kahden vuoden kuluttua
- Psyykkiset voimavarat

Työkykyindeksi ottaa huomioon työn henkiset ja fyysiset vaatimukset, terveyden tilan ja voimavarat. Työkykyindeksiin on tehty ns. ikäkorjaus, joka poistaa iän vaikutuksen työkyvyn alentumiseen. (Gould ym. 2006, 42 Mäki-Fränki 2009, 10–11.)

Pölläsen mukaan työkykyisyys voidaan jakaa neljään tilanteeseen, joissa esimiehen tulisi toimia eri tavoin. Normaalitilanne on työkyvyn ylläpitoa. Tällöin toimitaan terveinä ja työkykyisinä. Hoito ja kuntoutus tulevat kyseeseen, kun kyseessä on todettu sairaus ja työkyvyttömyys. Kolmas ja esimiehen kannalta helpoin tilanne on ns. motivaatio- ja voimavaratilanne. Tällöin työntekijällä on työkykyä sairaudesta huolimatta. Neljäs tilanne on nimeltään ”mistä johtuu?”. Tällöin on työkyvyttömyyttä terveydestä huolimatta. Yrityksellä tulisi olla valmiit mallit esimiehille siitä, miten näissä tilanteissa toimitaan. (Sundvik toim. 2006, 42.)

Faragherin ym. (2003, 111) tekemän tutkimuksen mukaan työhyvinvointiin panostamalla yritys saa terveempiä työntekijöitä, jotka kokevat työkykynsä paremmaksi. Varsinkin mielenterveyssairaudet ja niistä aiheutuvat toistuvat sairauspoissaolot vähenevät. Keskeisiä kysymyksiä työkyvyn tukemisessa ovat pitkäaikaiset työkyvyttömyyttä aiheuttavat sairaudet, kuten mielenterveys ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Juuri valmistuneen tutkimuksen mukaan työkyvyn ongelmat huo-

mataan yrityksissä liian myöhään. Erityisesti ongelmia ovat uupumuksen ja mielenterveyden ongelmien liian myöhäinen havaitseminen. (Gould ym. 2012, 231.)

Mäki-Fränti (2009, 31) sen sijaan toteaa, että tutkimuksen mukaan henkilöstön työkykyyn ja työhyvinvointiin panostaminen on ennen kaikkea kannattavuuskysymys. Saman tutkimuksen mukaan tuottavuuden kannalta tärkeintä on henkilöstön hyvät henkiset voimavarat. Hän ehdottaakin, että työterveyshuollot voisivat ottaa entistä tärkeämmän roolin henkilöstön henkisen hyvinvoinnin mittaamisessa ja raportoinnissa asiakasyrityksille. Työterveyshuollon tehtävänä on arvioida työntekijöiden työkykyisyyttä suhteessa työn vaatimuksiin ja huolehtia, että työntekijä pääsee oikeaan aikaan hoitoon ja kuntoutukseen. Tulokset ovat sitä parempia, mitä aiemmassa vaiheessa ongelmiin (esim. stressiperäisiin) puututaan (STM 2011, 16; Faragher ym. 2003, 111). ”Ehdotuksia työurien pidentämiseksi”-työelämäryhmän loppuraportti ehdottaa myös, että työterveysyhteistyötä tulisi kehittää siihen suuntaan, että työterveyshuolto, työnantaja ja työntekijä tietäisivät kaikki oman vastuunsa mm. henkilöstön tilasta, työn riskeistä, työn kuormittavuudesta ja työkyvyttömyyskustannuksista. Työterveyshuollon maksajilla eli yrityksillä on tässä myös osansa. Niiden tulee vaatia työterveyshuolloilta entistä parempaa palvelua. (Työelämäryhmän loppuraportti 1.2.2010, 7.) Yrityksillä tulisi tämän lisäksi olla sairauspoissaolojen seurantaan ajantasaiset ja kattavat työkalut. Niiden tulisi myös seurata työntekijöidensä terveyttä ja puuttua ajoissa työkykyä uhkaaviin ongelmiin, jotta pystytään estämään työkyvyttömyyksien pidentymistä. Lisäksi yritysten tulisi aikaistaa kuntoutuksen alkamista ja sillä tavoin pyrkiä ennaltaehkäisemään työkyvyttömyyseläkkeitä (Kuuva 2011).

2.4 Työn voimavarat

Demeroutin ym. (2001) mukaan työn voimavarat ovat fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia asioita. Ne auttavat vähentämään työn koettuja vaatimuksia ja edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Ne myös motivoivat sisäisesti työntekijöitä ja täyttävät psykologisia perustarpeita liittyen itsenäisyyteen, yhteenliittymiseen ja pärjäämiseen. Työn voimavarat edesauttavat henkilökohtaista kasvua ja oppimista sekä kehittymistä työssä, ja ne ovat tärkeitä hyvälle

työsuoritukselle sekä hyvinvoinnille. Työn voimavarat edesauttavat työn imun syntymistä. Työn voimavarat jaetaan viiteen eri luokaan. Nämä ovat:

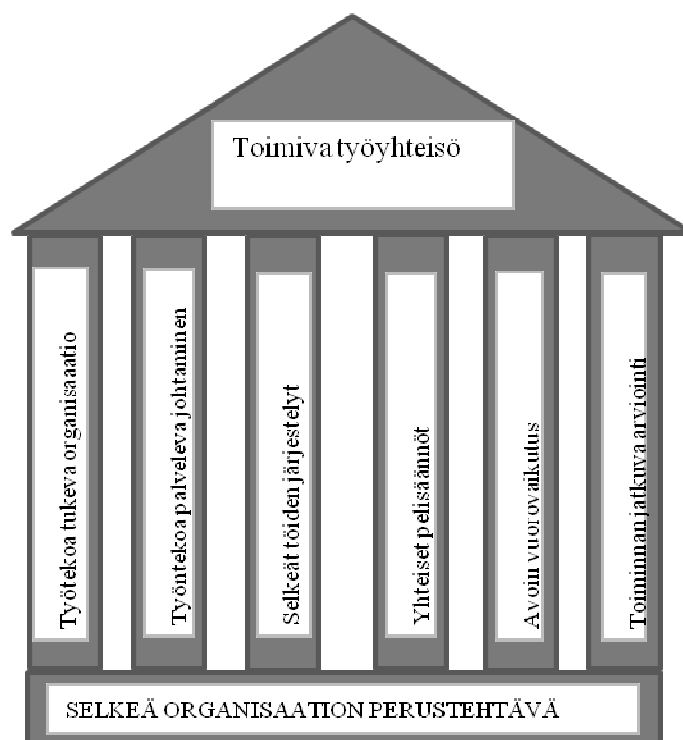
- Tehtävää koskevat voimavarat (työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, itsenäisyys, välitön palaute työsuorituksesta, tehtävän merkityksellisyys ja asiakastyön palkitsevuus)
- Työn järjestelyjä koskevat voimavarat (työroolien ja -tavoitteiden selkeys, osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon ja joustavuus työajoissa)
- Työn sosiaaliset voimavarat (työyhteisön ja esimiehen tuki, oikeudenmukaisuus, luottamus, palaute ja arvostus, arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys, työn imun tarttuvuus ja tiimin yhteisöllisyys)
- Organisatoriset voimavarat (havaittavissa oleva organisaation tuki, psykologinen sopimus, myönteinen ilmapiiri, rekrytointi ja perehdyttämiskäytänteet, kehityskeskustelut, palkka, palkkiot ja urakehitys, perhemyönteinen ilmapiiri, työn varmuus ja turvallisuus, teknologia ja yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä)
- Työntekijän yksilölliset voimavarat (optimismi, myönteinen käsitys omasta ammatillisesta pystyvyydestä, kimmoisa palautuminen vastoinkäymisen jälkeen, itsetunto ja systeemiäly)

Työssä voimavarat voivat toimia joko vahvuuksina, uinuvina tai puuttuvina. Kielteisyys voimavaroissa tarkoittaa, että jotakin voimavaraa on esimerkiksi liikaa ja se kääntyy itseään vastaan (Bergström 2012).

2.5 Toimiva työyhteisö

Työyhteisö on sanana melko tuore. Se on vakiintunut vasta 1990-luvulla työpsykologiseen kielenkäyttöön. Nykyään työyhteisö määritellään seuraavasti: *”Yhteiseen tavoitteeseen pyrkivä toiminnallinen yksikkö, joka tekee rajattua osaa organisaation perustehtävästä”*. Työyhteisöt voivat olla pysyviä tai projektiluontoisia (Lindström & Leppänen 2002, 38).

Järvisen mukaan toimivassa työyhteisössä on ensisijaisesti tärkeää, että ihmissuhteet pidetään ammattimaisella tasolla. Toimivan työyhteisön ristiriidat ovat ainoastaan ammatillisia, vuorovaikutus on avointa ja asiallista sekä keskinäinen luottamus ja arvostus ovat kohdallaan. Näiden lisäksi toimivassa työyhteisössä hyödynnetään ihmisten erilaisuutta, kokemusta ja luovuutta. Epäammattilliseksi työyhteisön tekevät aiemmin mainittujen asioiden vastakohdat. Esimerkkinä tästä mainittakoon, että jos ristiriidat ovat ihmisten välisiä tai jos työ- ja ihmissuhteet sotkeutuvat sekä henkilökohtaiset tunteet ja tarpeet ovat työssä mukana, kyse on epäammattimaisuudesta (Järvinen 2009, 79–82).



Kuvio 4. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2009, 85)

Järvinen (2009, 85) on määritellyt kuviossa 4, että kaiken työyhteisön toiminnan perusta on kaikille organisaation jäsenille selkeytetty organisaation perustehtävä. Tämän lisäksi tärkeitä tukipilareita ovat muut kuvassa näkyvät asiat. Jos näistä joku asia on huonosti hoidettu, esimerkiksi yhteiset pelisäännöt puuttuvat, on uhkana, että koko rakennelma eli työyhteisö sortuu.

Menneisyydessä työyhteisön kehittäminen perustui ainoastaan havaittujen ongelmien ratkaisemiseen ja työrauhan palauttamiseen. Esimiesten oli pakko puuttua näihin ihmissuhdeongelmiin, ja henkilökemialla perusteltiinkin usein työyhteisössä olevia ongelmia. Henkilökemioihin painottuvassa ajattelutavassa yhteistyön ongelmat leimattiin ihmisten muuttumattomasta persoonallisuudesta johtuviksi. Tästä seurasi myös se, että todettiin ”ei sille mitään mahda, kun se nyt on sellainen” ja ongelmat jätettiin käsittelemättä. Nykypäivän työyhteisöissä ei yksinkertaisesti ole varaa enää tällaiseen ajatteluun. Kaikkiin ongelmiin on olemassa ratkaisu. On esimiehen johtamistaidoista kiinni, miten niihin puututaan ja miten ongelmat ratkaistaan. Ongelmat voidaan ratkaista työyhteisöä kehittämällä. Työyhteisön kehittämisprosessi sisältää seuraavat vaiheet: alkuselvittely tai -kartoitus, kehittämistyöskentely, väliarviointi, kehittämistyöskentelyn jatkuminen, lopetus, seuranta ja arviointi. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi sitoutua työyhteisön kehittämiseen. Jokaisen tulee ymmärtää, miksi kehittämistä tulee tehdä, ja mikäli kehittämistyön takana on työyhteisön ongelma, jokaisen tulisi tiedostaa tämä ongelma (Lindström & Leppänen 2002, 38–39, 111).

2.6 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointiin siis sisältyy fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen sekä henkinen hyvinvointi. Johtamisella voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin osa-alueisiin. Voidaan sanoa, että työhyvinvoinnin johtaminen on oikeiden resurssien antamista työyhteisölle. Fyysiseen hyvinvointiin organisaatio ja esimies voivat vaikuttaa perinteisin työ- ja toimenpitein esimerkiksi perustamalla yrityksen oman ryhmän painonhallintaan tai tupakoinnin lopettamiseen. Psyykkinen hyvinvointi lähtee rekrytoinnista. Osataan palkata oikea ja soveltuva ihminen oikeaan paikkaan. Myös perehdyttäminen, opastaminen ja työssä oppiminen kuuluvat tähän ryhmään. Sosiaalinen hyvinvointi sisältää mm. yrityksen perinteiset virkistyspäivät sekä hyvän ja toimivan viestinnän. Työyhteisötaidot, esimiestaidot ja niiden kehittäminen kuuluvat myös sosiaaliseen hyvinvointiin. Henkinen hyvinvointi muodostuu pitkälti ihmisessä itsessään, ja siihen vaikuttavat yksilön arvot ja motivaatio. Hyvän johtamisen avulla yksilön motivaatiota pystytään lisäämään (Suutarinen & Vesterinen toim. 2010, 25).

Sopenlehto kertoo, että työhyvinvoinnin johtamisessa ja lisäämisessä on syytä muistaa kolme asiaa: ylimmän johdon sitoutuminen asiaan on tärkeää, lyhytaikaiset tyky-tempaukset eivät ole ratkaisu, vaan tavoite pitää olla pidemmällä, ja tämän lisäksi työpaikan työhyvinvointia mittaavat mittarit tulevat olla kunnossa. Hän jatkaa, että sairauspoissaolojen lisäksi suurin yritysten tuottavuutta vähentävä tekijä on tehoton ja turha työ. Se voi johtua puutteellisesta organisoinnista, osamismisvajeesta, elämän tasapainon puutteesta tai väärästä uravalinnasta. (Sopenlehto, 2012.)

Peccein tutkimuksen (2004, 13–14) mukaan hyvinvoivilla työpaikoilla sen sijaan noudatetaan seuraavia johtamiskäytäntöjä. Suurin osa työntekijöistä on vakituises- sa työsuhteessa, jossa ei teetetä tarpeettomia ylitoita. Töissä on moniosajia, joita johdetaan yksilöinä. Palkkaus on johdonmukainen, ja työ sisältää palkan lisäksi muita ”rahattomia” etuuksia kuten työterveyshuolto. Esimiehet ja johto kommu- nikoivat työntekijöiden kanssa ja jakavat tietoa taloudellisista sekä toiminnallisista tuloksista, sekä organisaatioissa on käytössä perheystävällisiä ja työntekijän ko- konaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttavia käytäntöjä

Sosiaali- ja terveysministeriön kuntoutussäätiön ohjeistuksen mukaan yrityksellä tulee olla vakiintuneet ja yhteiset käytänteet sairauspoissaolojen ilmoittamisesta, varhaisen reagoinnin ja tuen malli, malli kuntoutuspalveluohjaukseen, ja työnjoh- dolla tulee järjestää työhyvinvointivalmennusta (Juvonen-Posti & Jalava 2008, 134). Alla on listattuna mitä asioita varhaisen tuen mallissa tulisi käydä läpi tai mitä ns. neuvottelumuistio työkyvyn tuen tarpeesta tulisi sisältää:

- Osallistujat (Työntekijä, Esimies)
- Päivämäärä
- Jäsentäkää työkykyongelma. Mikä on yhteinen näkemys tämän hetkisestä ongelmasta. Jos yhteistä näkemystä ei ensimmäisellä kerralla synny, silloin on syytä kirjata näkyviin erilaiset käsitykset. Jos päästään yksimielisyyteen siitä, mistä ollaan eri mieltä, sekin kannattaa kirjata ylös.

- Kuvatkaa toivottu työkyky. Mitä kyllin hyvä työkyky nykyisessä tehtävässä työntekijän mielestä tarkoittaa? Mitä työntekijän pitäisi pystyä esimiehen mielestä tekemään, jotta hän selviytyisi nykyisestä tehtävästä? Kuvatkaa molemmat mahdollisimman konkreettisesti! Kuvatkaa myös tarvittavat muutokset, jotka tukevat työkyvyn paranemista. Mitä työntekijä on valmis tekemään? Mitä esimies on valmis tekemään?
- Sovitut toimenpiteet, aikataulu ja vastuuhenkilö(t)
- Seuranta: kirjatkaa seurantapa ylös. Toimikaa sopimuksen mukaan ja seuratkaa sopimuksen toteutumista ja arvioikaa yhdessä työntekijän työssä selviytymistä. Tavoitteena on siis toivottu työkykyisyys. Kirjatkaa ainakin ylös, milloin viimeistään yhdessä palaatte asiaan.
- Allekirjoitukset. Allekirjoituksellani annan luvan oheisten tietojen lähettämiseksi työterveyshuoltoon tai en anna lupaa oheisten tietojen lähettämiseksi työterveyshuoltoon.

(Juvonen-Posti & Jalava 2008.)

Martimo toteaa, että kerran valmiiksi tehtyä ja jalkautettua varhaisen tuen mallia tulisi kuitenkin jatkuvasti kehittää esimerkiksi joka vuosi, jotta se toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän lisäksi hän toteaa, että varhaisen tuen mallissa työpaikan ja esimiesten tulisi keskittyä siihen, millaisin käytännön toimin voidaan tukea työntekijän työkykyä sekä muokata työtehtäviä ja -järjestelyitä työntekijän työkykyä vastaaviksi. (Martimo 2012.)

Esimiesten tulisi osata tunnistaa ennen varhaisen tuen mallin käymistä työntekijän väsyminen tai havaita, jos työstä suoriutuminen ei enää ole samalla tasolla kuin ennen. Poikkeavuuden takana voi olla fyysisen toimintakyvyn lasku tai psyykinen pahoinvointi. Psyykinen työpahoinvointi jaetaan psyykkiseen väsymiseen, jolloin voimavaroja kuluu enemmän, kuin niitä on. Tällöin työn laatu, vaatimukset ja toimintatavat eivät toimi, johtamiskäytänteet tai työyhteisön toiminta ei ole hyvää tai yksilön ominaisuudet eivät sovi kyseiseen työhön. Psyykinen työpahoinvointi jaetaan myös psyykkiseen kyllästymiseen, jolloin käyttämättömiä voimavaroja on, mutta niitä ei kohdisteta työhön. Tästä esimerkkinä työ osataan liian hyvin tai työn osaaminen ei tuota tyytyväisyyttä ja se koetaan monotonisena. Mono-

tonia on toistuvaa, yksipuolista ja pakotahtista työtä (Kääriäinen 2009, 6, 22, 26.)

Kun työkykyongelma on edennyt jo pidemmälle, tarvitaan eri osapuolten entistä tiiviimpää yhteistyötä. Kyseeseen voi tulla kuntoutuspalveluohjaus. Juvonen-Postin ja Jalavan (2008, 138–139) ja työhyvinvointikorttikoulutusmateriaalin (TTK 2011) mukaan kuntoutuspalveluohjaus sisältää seuraavat asiat:

1. Varhaisen tuen malli työpaikalla
2. Lähetä työterveyshuollon kuntoutusasiantuntijalle
3. Kuntoutusasiantuntijan puhelinpalaveri tai tapaaminen työntekijän kanssa
4. Työterveyshuoltoneuvottelu, johon osallistuvat työntekijä, kuntoutusasiantuntija, työterveyshoitaja ja -lääkäri
5. Mahdollinen asiantuntijatiimin (lääkäri, kuntoutusasiantuntija ja psykologi) konsultaatio kuntoutuslaitoksessa
6. Työpaikkatapaaminen työntekijän ja kuntoutusasiantuntijan kanssa
7. Yhteisneuvottelu, johon osallistuvat työntekijä, kuntoutusasiantuntija, esimies, työterveyslääkäri ja -hoitaja. Neuvottelusta laaditaan muistio. Muistion tulee sisältää seuraavat asiat: jatkosuositukset ja niiden toteuttajat (työtehtäviin, työaikoihin, työkiertoon tai ergonomiaan liittyvät parannusehdotukset), mahdolliseen toimintakykykuntoutukseen ohjaaminen, työhön paluuseen liittyvät suositukset (työnjakoon tai työaikaan liittyvät muutokset, osa-sairauspäiväraha, ohjaus työkokeiluun).

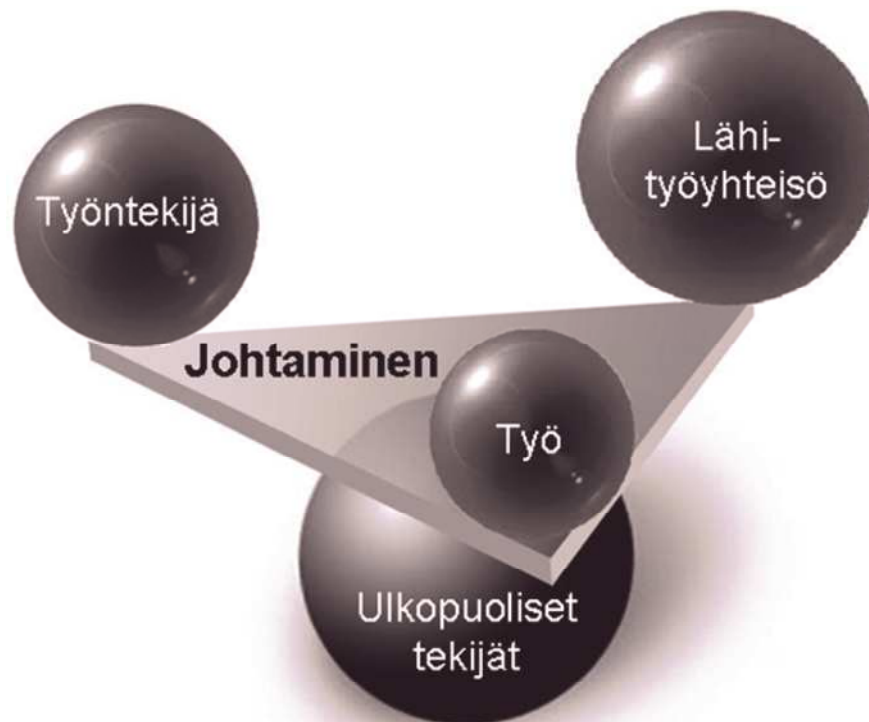
Tämän prosessin aikajana on 2–5 viikkoa. Sen aikana käydään 2–4 neuvottelua. Neuvottelut kestävät n.1,5–3 tuntia kerrallaan.

Eläketurvakeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan kuntoutukseen haetaan liian myöhään. Jos kuntoutukseen haettaisiin aiemmin, sillä olisi paremmat mahdollisuudet onnistua (Gould ym. 2012, 230). On perusteltua, että yritykset yhteistyössä

työterveyshuoltojen kanssa kiinnittäisivät enemmän huomiota varhaiseen kuntoutukseen.

Kuten todettu, työhyvinvoinnin johtaminen on yrityksessä strateginen asia. Työhyvinvointi voidaan nähdä sekä itseisarvona, ns. pehmeänä arvona tai siten, että siihen panostamalla organisaatio hyötyy ja tuloksellisuus kasvaa, kovana arvona. Nämä kaksi näkökulmaa ovat kovin erilaisia, mutta ne pitäisi pystyä yhdistämään organisaation hyvinvointityössä (Renwick 2002, 344). Juuti (2010) on myös samalla linjalla. Työhyvinvointi pitäisi nähdä strategisena toimenpiteenä, jossa yhdistyvät sekä ihmisten että organisaation etu ja näiden kovin erilaisten näkökulmien välille tulisi yritysmaailmassa löytyä kompromissi. Työhyvinvoinnin johtaminen ja sen kehittäminen tulisi olla ennakoivaa. Se perustuu yksilöiden ja organisaatioiden voimavarojen ennakkointiin, työturvallisuuteen sekä työn muutosten ja niiden vaikutusten tunnistamiseen. (Suutarinen & Vesterinen toim. 2010, 46, 55, 63.)

Sinisammal (2011, 65–66) kehitti väitöskirjaansa uuden työhyvinvoinnin tilanneherkän johtamismallin (Kuvio 5). Työhyvinvointi muodostuu hänen mukaansa johtamisen tasapainosta, johon vaikuttavat työ, työntekijä, lähityöyhteisö ja ulkopuoliset tekijät. Siinä työhyvinvoinnin tasapainon ylläpitäminen edellyttää nopeaa kykyä reagoida tilanteen vaatimalla tavalla, jos ulkoiset tai sisäiset tekijät muuttuvat. Olennaisessa osassa on myös Sinisammaleen mukaan kyky ennakoida tulevia muutoksia. Johtamisen taustalla tässä mallissa ovat vahvasti yrityksen arvot, strategia, tavoitteet, pelisäännöt, yhteistyökumppanit, talous, tulevaisuuden näkymät ja mm. johdon ylläpitämä avoin viestintäkuultuuri.



Kuvio 5. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli (Sinisammal 2011, 65)

2.7 Sitouttava johtaminen ja työhyvinvointi

Alimo-Metcalfen ym. (2008) tekemän tutkimuksen ”The Impact of Engaging Leadership on Performance, Attitude to Work and Wellbeing at Work” mukaan sitouttava johtaminen on kaikkein tärkein asia työhyvinvoinnissa. Heidän mukaansa sitouttava ja osallistava johtaminen on yhtenäisyyttä, avoimuutta, läpinäkyvyyttä, aitoa toisten ihmisten arvostamista sekä työntekijän tukena toimimista vaativissa päätöksissä sekä päättäväisenä pysymisessä. He painottavat myös, että sitouttavan johtajan käytös on aina eettisesti hyväksyttävää ja kaikki toiminta tähtää kohti yrityksen tai organisaation yhteistä visiota. Tutkijat toteavat, että yritykset tarvitsevat tässä apua lainsäätäjien taholta. Lait kuitenkin määräävät pelisäännöt, joiden mukaan yritykset toimivat. Saman tutkimuksen mukaan sitouttavan johtamisen lopputuloksena ovat työntekijöiden korkea työmotivaatio, tyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon. Sitouttava johtaminen auttaa yksilöä saamaan tyydytyksen tunnetta työstään, kohottamaan itsetuntoa ja -varmuutta. Se vähentää työperäistä stressiä ja työuupumusta. (Alimo-Metcalfen ym. 2008, 587.)

Baptiste (2007, 289) on hyvin samoilla linjoilla, kuin Alimo-Metcalfe, siitä milaista hyvä johtaminen on. Baptisten tekemän tutkimuksen mukaan hyviä ja sitouttavia johtamiskäytänteitä, jotka ilmaisevat esimiehen ja johdon luottamusta työntekijöihinsä, ovat:

- Kehittyneet rekrytointikäytännöt ja sisäiset ylennykset
- Työntekijän aito kuunteleminen
- Työntekijän osallistaminen ja tiedon jakaminen
- Työntekijän palkitseminen suorituksen perusteella
- Koulutus, valmennus sekä kehittymismahdollisuudet.

Näiden lisäksi Baptiste mainitsee olennaisena osana hyvässä johtamisessa työyhteisön sosiaalisten suhteiden, varsinkin esimiehen ja työntekijöiden välisten, tärkeyden.

Samansuuntaisia havaintoja voi tehdä myös Eläketurvakeskuksen vuonna 2008 tekemästä tutkimuksesta. Sen mukaan 45–63-vuotiaiden keskuudessa seuraavat asiat auttavat jatkamaan työssä eläkeikään saakka. Suluissa on ”erittäin tärkeä” vastanneiden osuus prosentteina: varmuus työpaikan säilymisestä (53 %), palkan lisääminen (36 %), työterveyshuollon kehittäminen (35 %), työmäärän ja kiireen vähentäminen (33 %), kuntoutusmahdollisuuksien parantaminen (33 %), joustavammat työajat (31 %), työympäristön parantaminen (29 %), johtamistapojen parantaminen (24 %), osa-aikaeläke (21 %), vuorotteluvapaa (21 %), työtehtävien muuttaminen tai keventäminen (19 %) ja koulutusmahdollisuuksien lisääminen (10 %) (Tuominen ym. 2010, 72).

2.8 Henkilöstöjohtaminen SOL Palvelut Oy:ssä

SOL Palvelut Oy:llä on matala organisaatio. Matalin organisaatiotaso on palveluesimiesalue. Palveluesimies on tulos-, rekrytointi-, perehdytys- jne. vastuussa keskimäärin 30 työntekijästä ja 1–50 asiakkaan (asiakkaiden koosta riippuen) muodostamasta alueesta. Palveluesimiesalueet muodostavat palvelupiirin, jonka

vastuussa on palvelujohtaja. Isoimmissa piireissä palvelujohtajan ja palveluesimiehen lisäksi on palvelupäällikkö, joka vastaa toiminnastaan palvelujohtajalle. Palvelupiirit muodostavat liiketoiminta-alueen, josta vastaa liiketoimintajohtaja. Liiketoimintajohtajat vastaavat toimitusjohtajalle.

Palveluesimiehen työnkuva on siis varsin monipuolinen. Asiakkaat sekä työntekijät on pidettävä tyytyväisinä. Henkilöstöjohtaminen on usein haasteellisin palveluesimiehen tehtävä. Varsinkin haasteellisimmissa henkilöstötilanteissa palveluesimies saattaa kokea itsensä kohtuullisen voimattomaksi, vaikka hänen tukenaan ovat luonnollisesti palvelupäällikkö tai -johtaja. Palveluesimiehet ovat koulutus- ja kokemustaustaltaan hyvinkin erilaisia ihmisiä. Palveluesimiehen ja muun palveluorganisaation tukena SOLilla on henkilöstö- ja lakiasioiden johtaja sekä henkilöstöasioista vastaava palvelupäällikkö. He toimivat koko Suomen palveluorganisaation tukena Helsingin pääkonttorilta käsin.

SOL Palvelut tarjoaa työntekijöilleen lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi yleislääkäritasoisien sairaanhoitopalvelun. Yrityksessä on käynnistetty vuonna 2008 työhyvinvointiohjelma SOL Life. SOL Lifen tavoitteena on lisätä työn terveellisyttä sekä turvallisuutta ja ehkäistä ennenaikaisia työkyvyttömyyseläkkeitä. SOL Life sisältää käytännön ohjeita ja työkaluja palveluesimiehille työkykyasioissa mm. välittämisen mallin (varhaisen tuen malli). Se on malli, joka toteutetaan, kun yksilön työkyvyssä havaitaan poikkeamaa. Malli sisältää samansuuntaisia asioita kuin aiemmin työssäni käsittelin varhaisen tuen mallin kohdalla. On kuitenkin käytännössä todettu, että SOL Life tarvitsee edelleen lisää työkaluja, joita tämän opinnäytetyön on tarkoitus myös tuottaa.

Kuten aiemmin todettiin, esimiehet tarvitsevat työhyvinvointiasioihin valmennusta. Tästä syystä työturvallisuuskeskuksen työhyvinvointikortti onkin otettu SOLissa esimiesten vakituiseksi työhyvinvointiasioiden valmennuskäytänteeksi vuoden 2011 lopulla. Jatkossa työhyvinvointikorttikoulutus mahdollisesti laajennetaan kaikille työntekijöille.

HRM (Human Resource Management) työtä tekevät SOLissa pääsääntöisesti palveluesimiehet: omat esimiehet ja henkilöstöhallinto henkilöt tukenaan. Apuna ovat

mm. rekrytointi- ja palkkaohjelmisto, ja tämän lisäksi luonnollisesti työvuoro-suunnittelussa alan työehtosopimus määrittelee raamit. Matalasta organisaatiosta huolimatta esimiehet saattavat törmätä ajoittain samaan haasteeseen, jonka Renwick (2002, 342) toteaa artikkelissaan ”HR Managers -Guardians of Employee Wellbeing?”. Hänen mukaansa HR-vastuussa olevat henkilöt voivat toimia joko työhyvinvoinnin moraalisisina vartijoina tai liiketaloudellisten paineiden alaisina työhyvinvoinnin uhkapelureina. Yrityksen visio ohjaa olemaan ylivoimainen kumppani asiakkaillemme, ja kaikki työ tehdään asiakkaan vuoksi. Tällöin henkilöstöasiat ovat eräänlainen tukitoiminto.

SOLin palveluesimiehillä kuten myös palvelupäälliköillä ja -johtajilla on hyvät mahdollisuudet johtaa sitouttavasti. Yrityksellä on tarkasti määritetty visio, jota kohti voidaan yhteisesti edetä. Riippuu kuitenkin palveluesimiehien henkilökoh- taisesta osaamisesta ja kyvykkyydestä, että tämä olisi mahdollista. Mahdollisuudet on annettu yrityksen puolelta myös kehittyä. SOL kouluttaa henkilöstöään yli 2 %:lla vuotuisesta liikevaihdostaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jokai- nen SOLilainen (työntekijät ja toimihenkilöt) osallistuu n.1–3 koulutukseen/vuosi. Esimiestasolla nämä koulutukset ovat käytännön esimiestyöhön liittyviä, ja mm. henkilöstöasioita käydään kaksi päivää esimiesten perehdytyskoulutuksessa sekä neljä päivää syventävässä jaksossa.

Koulutukset antavat hyvät valmiudet, mutta haasteena on, että yksittäiseltä esi- mieheltä kestää useita vuosia käydä nämä kaikki koulutukset. Haasteellisia henki- löstötilanteita on kuitenkin koko ajan. Tämän vuoksi normaalin henkilöstöjohta- misen tueksi tulisi luoda selkeä tietopaketti mm. sitouttavan johtajuuden positiivi- sista vaikutuksista sekä haasteellisista henkilöstötilanteista.

Alimo-Metcalfe ym. (2008) painottavat tutkimusartikkelissaan, että tämän hetken tieteelliset tutkimukset ovat osoittaneet, ettei ns. syntymässä saaduilla johtajaomi- naisuuksilla tai -kyvyillä ole merkitystä siihen, miten suoriutuu esimiehenä (Ali- mo-Metcalfe ym. 2008, 593–594). Jokainen voi kehittyä ja kehittää omaa johta- mistapaansa. On tärkeää, että esimiesasemassa toimivilla on eheä ja hyvä itsetun- to. Näin esimiehen tärkein sitouttavan johtamisen taito eli delegointi on luonnol- lista ja helppoa.

3 EMPIIRINEN OSUUS

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kevättalvella 2012. Tämän opinnäytetyön empiirisen osuuden lähestymistapana on tapaustutkimus, koska kyseessä on yhden yrityksen yhden tulosityksikön johtamisen tilan selvittäminen ja sen edelleen kehittäminen. Tämän opinnäytetyön tuloksia ei voida yleistää juurikaan muihin yrityksiin. Johtamisessa on kuitenkin samanlaisia piirteitä yrityksestä riippumatta, ja jos jossain muussa yrityksessä on samantapaisia haasteita kuin SOLissa, voi tuloksia soveltaa myös muihin yrityksiin. SOL:n sisällä eri tulosityksiköiden välillä jonkin verran yleistämistä voidaan tehdä. Tällöin myös opinnäytetyön vaikuttavuus paranee. Muunmuassa havainnoinnin ja teorian pohjalta rakennettu kolmikantakeskustelulomake voidaan ottaa käyttöön koko yrityksessä.

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde on yksittäinen tuote, yritys, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen tuloksia ei yleensä voi yleistää, vaan tulokset auttavat ymmärtämään kyseistä tutkittavaa tapausta entistä paremmin ja tekemään kehittämis ehdotuksia asiaan liittyen. Tapaustutkimuksen tulosten merkitystä sekä oikeellisuutta voidaan vahvistaa esittämällä käytetystä aineistosta ja sen analyysistä laaja sekä perusteellinen kuvaus. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia menetelmiä (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 52–54; Saaranen -Kauppinen & Puusniekka 2006).

3.1 Aineiston keruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä sovellettiin useita tutkimusmenetelmiä eli käytettiin menetelmätriangulaatiota. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Menetelmätriangulaatiota käytettiin, koska yksittäisellä menetelmällä ei olisi saavutettu kehittämishankkeeseen tarvittavia tietoja. Samalla myös oletettiin tämän kehittämishankkeen luotettavuuden paranevan. Tämän opinnäytetyön empiirisen osuuden tiedonkeräystapana käytettiin kvantitatiivisena menetelmänä

Webropol-kyselyä ja sähköpostikyselyä sekä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, havainnointia.

Kysely on eniten käytetty menetelmä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Kysely soveltuu erilaisten aiheiden sekä ilmiöiden tutkimiseen. Kyselyä käytetään menetelmänä silloin, kun pohjatietoa tutkittavasta asiasta on riittävästi ja kysymykset voidaan asettaa selvästi. Kyselyn tavoite määritellään ennen kysymysten tekoa (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 108–109). Kyselyä käytettiin, koska haluttiin saada selville asioita työhyvinvoinnin johtamisesta tällä hetkellä. Pohjatietoa oli tarpeeksi kyselyn järjestämiseen perustuen opinnäytetyön tekijän omiin kokemuksiin yrityksen toimihenkilönä.

Työntekijöille tehdyn Webropol-kyselyn tavoite oli selvittää, mitä mieltä työntekijät ovat tällä hetkellä työstään, työhyvinvoinnistaan ja johtamisesta. Palveluesimiehille tehdyn kyselyn tarkoitus oli selvittää, mitä mieltä palveluesimiehet ovat työhyvinvointiin liittyvistä asioista, mikä niissä on helppoa, mikä vaikeaa ja missä he tarvitsevat apua. Kumpikin kyselyistä toteutettiin maaliskuussa 2012. Toissijaisena aineistona käytettiin yrityksen omaa työtyytyväisyyskyselyä tai tarkemmin sen osia ”minä ja esimies” sekä ”minä ja työni”. Ilopuntarikysely toteutettiin syksyllä 2011.

Työntekijöiden kyselytutkimus toteutettiin kaksiosaisena. Ensimmäinen vaihe toteutettiin puhelinkyselynä (suostumus ja sähköpostiosoitteiden tai kotiosoitteiden keruu, jos vastaajalla ei ollut sähköpostia), jonka jälkeen suoritettiin sähköpostilla (tai postilla) tapahtuvan Webropol-kysely. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, miten kyselyyn valittava otos koki työn, johtamisen ja työhyvinvoinnin SO-Lissa. Kyselyn kohteena ovat Kaakkois-Suomen palvelupiirissä omasta tahdostaan lopettaneet työntekijät syys-joulukuussa 2011. Lopettaneet valitsin, koska oli kiinnostavaa tietää, mitä he ajattelevat entisestä työstään ja miksi he lopettivat. Toivoin saavani tietoa, miten esimiestyötä tulee heidän mielestään kehittää. Tämän lisäksi toteutin samankaltaisen kyselyn nykyisten työntekijöiden ryhmälle. Koska Kaakkois-Suomen palvelupiirissä on n. 400 työntekijää, rajasin joukon koskemaan heitä, joiden työsuhte on kestänyt yli 10 vuotta. Tämä on perusteltua, koska tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää työhyvinvointia ja sitä kautta

pidentää työsuhteita. Kymmenen vuoden työsuhdetta voidaan yleisesti pitää tutkittavan tapauksen alalla pitkänä. Vaikkakin miltei puolet siivoojista on ollut ammatissaan yli kymmenen vuotta (Kandolin 2010, 5). Kyselyn teksti- ja analyysiosiossa yli 10 vuotta SOLilla olleita työntekijöitä kutsutaan tässä opinnäytetyössä konkareiksi.

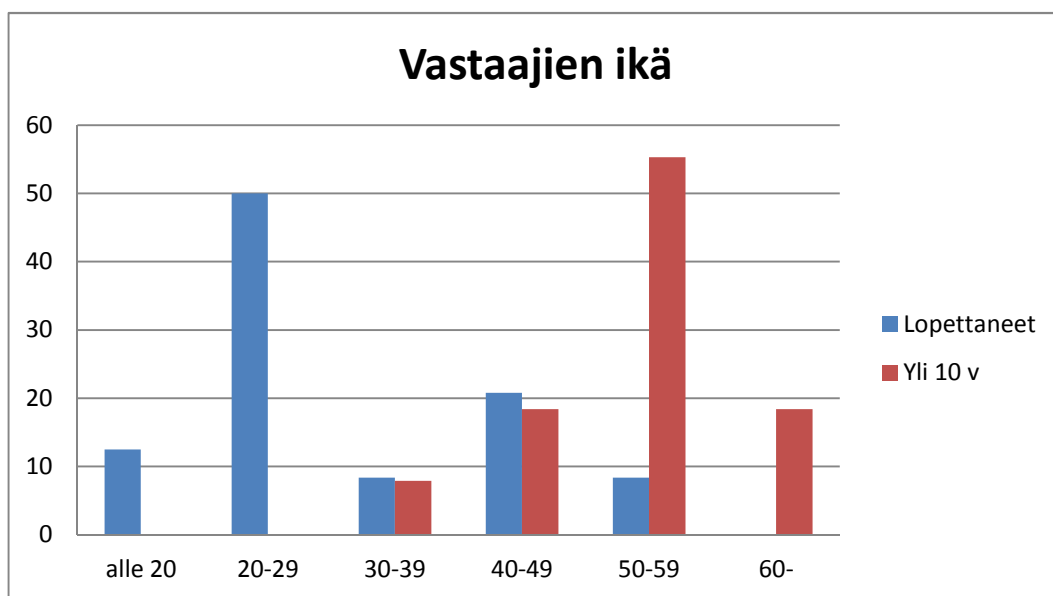
Havainnointia käytetään menetelmänä, kun halutaan saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä ja tapahtumista niiden luonnollisissa toimintaympäristöissä. Havainnoinnin avulla täydennetään usein kyselyitä ja haastatteluja. Havainnointi sopii kehittämistehtäviin, joissa tutkimuksen kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 103.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin täydellisen osallistumisen havainnointia, koska olin itse mukana havainnoitavassa tilanteessa työnantajan edustajana (Hirsjärvi ym. 1997). Havainnointi valittiin tiedonkeruutavaksi, koska tarvittiin tietoa siitä, mitä asioita kolmikantakeskusteluissa käydään läpi ja mikä on keskusteluiden tavoite. SOLissa ei ole yhtenäistä lomaketta kolmikantakeskusteluun. Kyseinen lomake saattaa olla paikallisilla työterveyshuolloilla käytössä. Ongelmana tässä on se, että kaikilla työterveyshuolloilla ei ole lomaketta ja niissä yksiköissä, joissa lomake on, on se jokaisessa erilainen. Lomakkeen yhtenäistämällä tavoitellaan toimintatapojen yhtenäistämistä kyseisessä tilanteessa, yksilön kulloisenkin tilanteen kuitenkin huomioiden. Havainnointi suoritettiin vuonna 2011.

3.2 Kyselyn tulokset ja analysointi: taustatiedot

Konkareiden kyselyn vastausprosentti oli 70,4 % (38 kpl). Kaikkiaan kyselyjä lähetettiin 54 kpl. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä. Vastaajat edustivat n. 10 %:a kaikista Kaakkois-Suomen palvelupiirin työntekijöistä. Alle neljä prosenttia (2kpl) ilmoitti puhelinoitossa, etteivät he halua vastata. 16,7 % (9) työntekijöistä ei vastannut puhelimeen. Yritin soittaa jokaiselle kaksi kertaa. Alle kymmenys (9,3 % vastaajista eli 5 kpl) ei vastannut kyselyyn, vaikka he niin lupasivat puhelinkyselyssä.

Lopettaneiden kyselyn vastausprosentti oli 52,7 % (24 kpl). Myös tätä voidaan pitää hyvänä. Vastaajat edustivat 6,4 % kaikista piirin työntekijöistä. Lopettaneet olivat siis lopettaneet SOLilla työnteon syys-joulukuussa 2011. Osa vastaajista saattoi olla vielä kesätyöntekijöitä, vaikkakin heillä oli toistaiseksi voimassaolevat työsuhteet. Alle viidennes (8 kpl) ei vastannut puheluun, kahdesta soistosta huolimatta. Joka kymmenes (5 kpl) ilmaisi puhelinkyselyssä, ettei halua vastata, ja 19,5 % (9 kpl) jätti kyselyyn vastaamatta, vaikka puhelinkyselyssä niin lupasi tehdä.



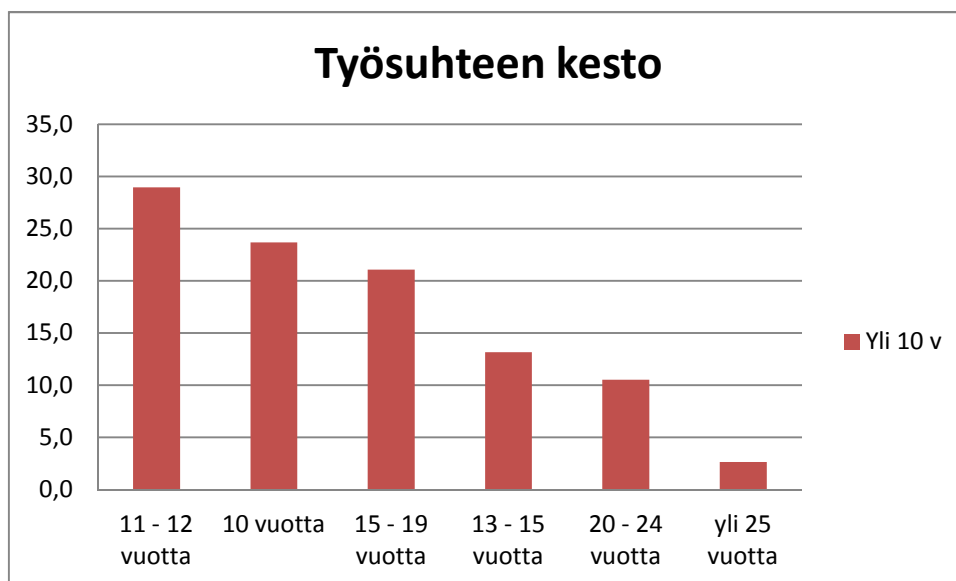
Kuvio 6. Vastaajien ikä

Kuviossa 6 on esitetty vastaajien ikärakenne. Yli puolet konkarivastaajista oli 50–59-vuotiaita. Hieman alle viidennes vastaajista oli yli 60-vuotiaita sekä 40–49-vuotiaita. Vain alle kymmenesosa oli 30–39-vuotiaita. Alle 29-vuotiaita ei esiintynyt tässä vastausryhmässä lainkaan. Tämä on ymmärrettävää, koska vastaajat ovat olleet SOLilla yli 10 vuotta töissä.

Puolet lopettaneista oli 20–29-vuotiaita. Joka viides oli 40–49-vuotias. Kolme vastaajaa oli alle 20 vuotta, kaksi vastaajaa 30–39 sekä 50–59 vuotta. Lopettaneista ei ollut yhtään yli 60-vuotiaita.

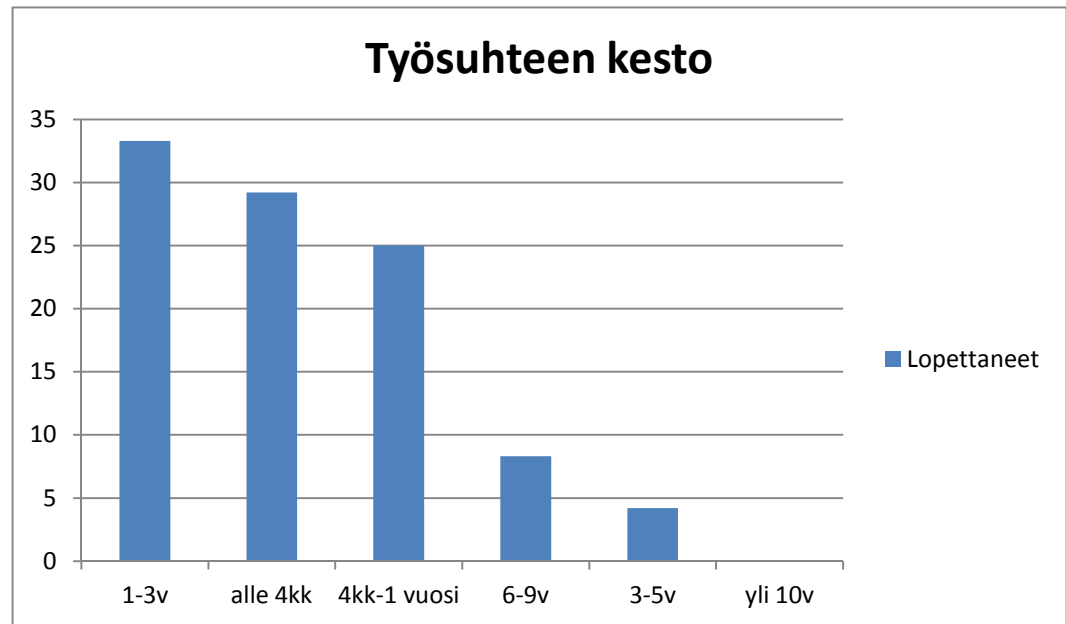
Vastausryhmien ikärakenne oli hyvin erilainen. Toisaalta on hyvin ymmärrettävää, että alle 30-vuotiaille on hyvin harvinaista olla ollut samassa työpaikassa yli

10 vuotta. Osalle siivous- ja kiinteistöhuoltoala on elämäntilanteen työpaikka; osa vastaajista kertoo myöhemmässä kyselyn vaiheessa lopettaneensa opiskelun takia.



Kuvio 7. Työsuhteen kesto, yli 10v.

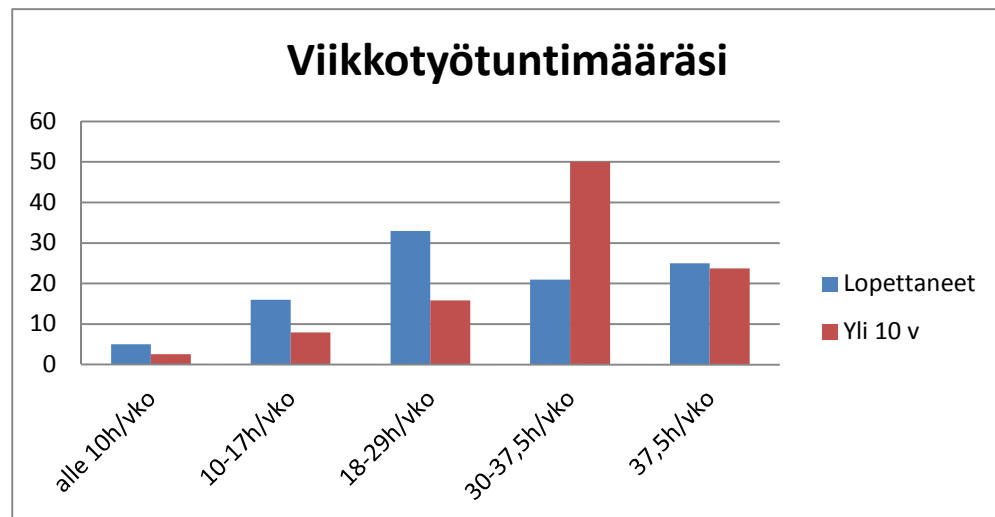
Miltei kolmannes konkareista on ollut SOLilla töissä 11–12 vuotta, eli heidän työsuhteensa on alkanut 2000 tai 2001 (Kuvio 7). Hieman yli viidennes on ollut töissä 10 vuotta (työsuhde alkanut 2002) samoin kuin 15–19 vuotta (työsuhde alkanut 1993–1997). Noin joka kymmenes vastaajista on ollut SOLilla 13–15 vuotta (työsuhde alkanut 1997–1999) tai 20–24 vuotta (työsuhde alkanut 1988–1992). Lähes kaikki yli 20 vuotta SOLilla olleet ovat siirtyneet liikkeenluovutuksella tai yrityskaupalla SOLiin. SOL Palvelut Oy on ollut nykyisellä nimellään olemassa 20 vuotta. Sitä ennen nimi oli Lindström siivouspalvelut, ja sen liiketoiminta oli melko pientä nykytilanteeseen verrattuna.



Kuvio 8. Työsuhteen kesto, lopettaneet

Kuviosta 8 selviää lopettaneiden vastaajien työsuhteen kestot. Kolmasosa lopettaneista vastaajista oli työskennellyt SOLilla 1–3 vuotta. Vajaa kolmannes alle 4 kk (koeaika) ja joka neljäs 4 kk – 1 vuoden. Yksi vastaaja oli ollut SOLilla töissä 3–5 vuotta ja kaksi 6–9 vuotta.

Voidaan todeta yleisesti tiedetty asia, että nykyään työssä ollaan lyhyempi aika kuin ennen ja työpaikkaa vaihdetaan useammin. Toisaalta voidaan pohtia, mitä SOL ja palveluesimiehet olisivat voineet tehdä, jotta näitä työsuhteita olisi saatu pidennettyä. Yritys saisi säästöä rekrytointikuluissa, jos työsuhteita saataisiin pidentämään. Varsinkin koeaikana lopettaneiden määrä (hiukan alle kolmannes) on todella suuri. Koeaikana ei ole irtisanomisaikaa, ja paremman työmahdollisuuden tullessa eteen työpaikan vaihto on helppoa. Pientä osaa tässä joukossa näyttelevät opiskelevat kesätyöntekijät, joiden opiskelu on alkanut syyskuussa. SOLilla on tarjota hyviä työpaikkoja myös opiskelijoille opiskelujen oheen, joten tämäkään ei ole ilmiselvä selitys. Kyselyn vastauksista voidaan myös päätellä, että kun työsuhde on kestänyt yli kymmenen vuotta, irtisanoutuminen harvinaistuu.



Kuvio 9. Viikkotyötuntimääräsi

Konkarityöntekijöiden yleisin (50 %) työaika on 30–37,5h/viikossa. Joka viides (9 kpl) tekee täyttä työpäivää (37,5h/viikossa) säännöllisesti. 15 % vastaajista tekee töitä SOLilla 18–29h/viikossa. Kolme vastaajaa työskentelee 10–17h/viikko ja yksi alle 10h viikossa.

Lopettaneista vastaajista kolmannes (8 kpl) teki töitä 18–29 tuntia viikossa. Joka neljäs (6 kpl) teki täyttä työpäivää (37,5h). Viidesosa (5 kpl) teki 30–37,5 tuntia viikossa. 16 % (4 kpl) teki 10–17 työtuntia viikossa ja yksi vastaaja teki alle 10 tuntia viikossa.

Kuviossa 9 verrataan konkareiden ja lopettaneiden viikkotuntimääriä toisiinsa. Tuloksista selviää, että konkarivastaajien ryhmässä työntekijöillä oli keskimäärin pidemmät työviikot. Tästä voidaan päätellä, että työtunteja tulee olla vähintään 30 viikossa, jotta työsuhteisiin saataisiin lisää pituutta. Osa-aikaisuus on usein asiakasrajapinnasta riippuvainen asia. Hyvällä organisoinnilla ja esimiestyöllä on kuitenkin mahdollista saada useammalle työntekijälle pidempi työviikko. On totta kai myös tapauksia, joissa työntekijä esimerkiksi elämäntilanteestaan johtuen haluaa tehdä lyhyempää työviikkoa.

3.3 Kyselyn tulokset ja analysointi

3.3.1 Rekrytointi

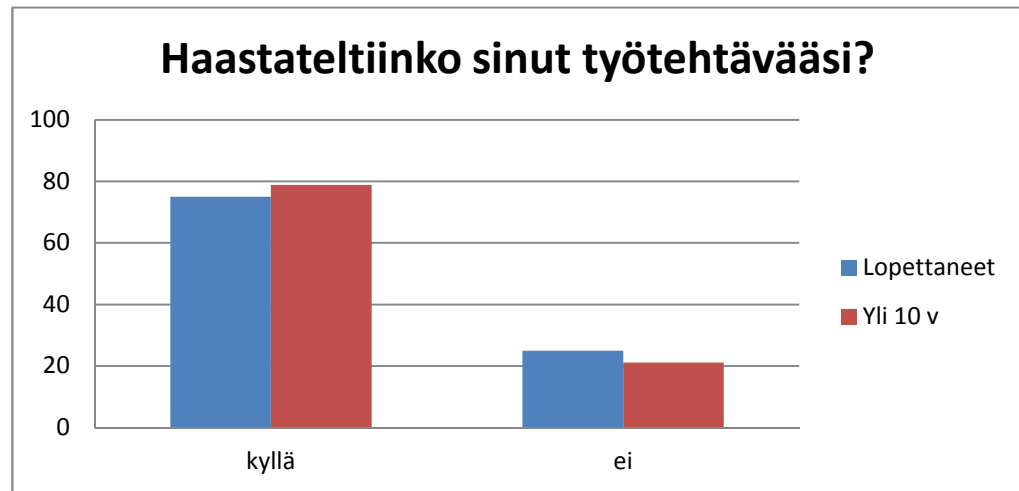
Mistä sait tiedon avoimesta työpaikasta?

Kolmannes konkareista on saanut tiedon työpaikastaan työ- ja elinkeinotoimiston (ent. työvoimatoimisto) kautta. Miltei puolet vastasivat muualta. Vastaajien joukossa oli vastauksia *”liiketoiminnan myynnin yhteydessä tai ulkoistamisen yhteydessä”* 6 kpl, *”sukulaiselta”* 2 kpl, *”kysyin itse töitä ”* 5 kpl. Loput vastauksista olivat *”työpaikaltani”* 1 kpl ja *”siivouskurssilla”* 1 kpl.

Lopettaneista miltei kaksi kolmasosaa sai tiedon avoimesta työpaikasta työ- ja elinkeinotoimiston kautta. Joka viides kuuli työpaikasta kaverilta. Kolme saivat tiedon SOLin internetsivuilta. Yksi vastaaja oli kysynyt suoraan töitä yrityksestä.

TE-toimisto on luotettavin ja yleisin rekrytointikanava. Kaverin tai sukulaisen suositteleminen tai niin kutsuttu ”suusta suuhun”-tieto on myös merkittävää. Rekrytointi on nykypäivänä haasteellista, ja ajoittain ja alueittain voidaankin puhua lievästä työvoimapulasta. Avoimista paikoista nykyisille työntekijöille tiedottaminen on siis hyvä keino saada uusia työntekijöitä, ja tätä keinoa palveluesimiehet voisivatkin käyttää useammin. Lehti-ilmoittelu vaikuttaa tuloksettomammalta tavalta rekrytoida. Lisäksi se on kallein tapa. Perusteltua on, että lehti-ilmoittelua ei käytetä edelleenkään ensisijaisena rekrytointikeinona yrityksessämme. Internet ei ollut kovinkaan yleinen vielä 10 vuotta sitten, ja siksi on ymmärrettävää, ettei yli 10 vuotta työskennelleistä vastaajista yksikään ollut työllistynyt yrityksen internetsivujen kautta.

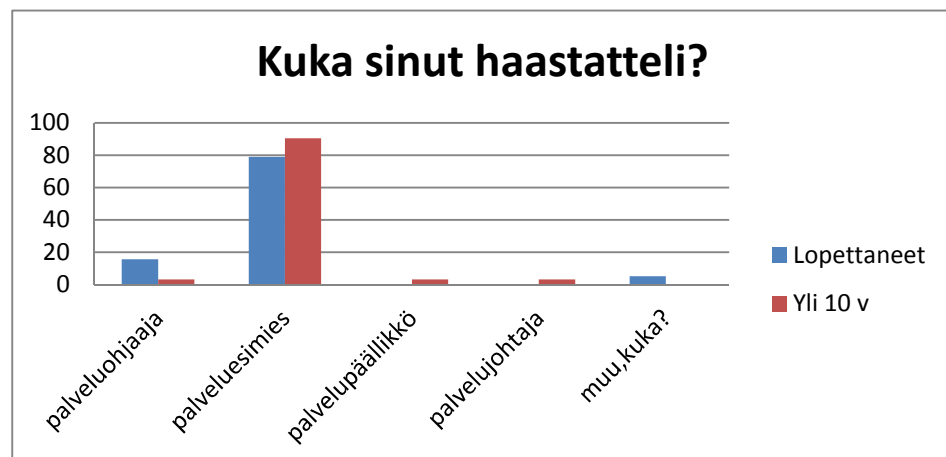
Haastateltiin sinut työtehtävääsi?



Kuvio 10. Haastateltiin sinut työtehtävääsi?

Suurin osa sekä konkareista (78,9 %) että lopettaneista (75 %) haastateltiin työtehtäväänsä (Kuvio 10). Voisiko olla mahdollista, että osalle haastattelu on ollut vapaamuotoinen ja sitä ei ole mielletty haastatteluksi? SOL:n ohjeistuksena on, että jokainen työntekijä haastatellaan. Tämän takia olisi mielenkiintoista tietää, miksi kaikkia ei ole haastateltu, varsinkin lopettaneita, jotka on kaikki rekrytoitu nykymuotoisen rekrytointiohjeistuksen aikana. Jatkokehitysehdotuksena ehdotan, että rekrytointiohjeistusta tarkennetaan ja työhaastattelun merkitystä painotetaan.

Kuka sinut haastatteli?



Kuvio 11. Kuka sinut haastatteli?

Suurimman osan kummastakin vastausryhmästä haastatteli palveluesimies, kuten kuviosta 11 selviää. Lopettaneista joka viidennen haastatteli joku muu kuin palveluesimies. Luku oli konkareiden ryhmässä joka kymmenes. Lopettaneista työntekijöistä suuremman osan oli haastatellut palveluohjaaja kuin konkareista. Lopettaneista työntekijöistä yksi vastasi muu, kuka? ja kommentoi siihen ”sekä palveluohjaaja, että palveluesi-mies”. SOLin ohjeistuksen mukaisesti palveluesimies haastattelee jokaisen työn-tekijän. Tämän lisäksi mielellään joku muu (palveluohjaaja, palvelupäällikkö tai palvelujohtaja) haastattelee työntekijän.

Mitä sinulta kysyttiin haastattelussa?

Kyselyn seitsemäs kysymys oli avoin: ”mitä sinulta kysyttiin haastattelussa?”. Konkari vastaajista puolet vastasi tähän kysymykseen. Joka neljäs vastaaja ilmoitti, ettei enää muista, mitä kysyttiin. Yli kolmasosa ilmoitti, että häneltä on kysytty aiempaa työhistoriaa. Loput vastaukset ovat alla luettelona:

- Halukkuus siirtyä SOLille
- Suhtautuminen siivousalaan
- Minkälaista työtä haluaa
- Onko valmis auttamaan SOLia töiden jatkumisessa työpaikassa
- Haluaako koko- vai osa-aikatyötä
- Siivouskoneiden käyttöosaaminen
- Henkilötiedot
- Otettiin työhön
- miksi haluaa SOLille töihin
- onko ajokorttia

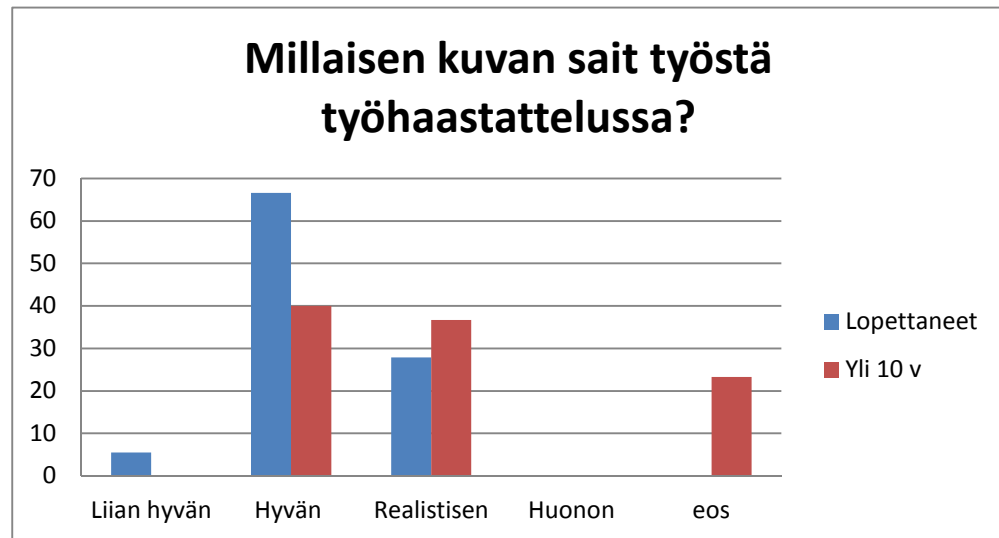
Erityisesti huomioitavaa on, että yksikään vastaaja ei ilmoittanut tai muistanut, että häneltä olisi kysytty terveydentilasta ja sopivuudesta siivoustyöhön.

Lopettaneista hieman alle kaksi kolmasosaa vastasi tähän kysymykseen. Yli puolet (57 %) ilmoitti, että heiltä kysyttiin aiempaa työkokemusta. Loput vastaukset olivat sekalaisia: miten toimin kiireisenä päivänä, perusasiat sekä halukkuus tun-

timäärien lisäämiseen perustyön lisäksi, kiinnostuksen kohteet, haastattelija kertoi työtehtävistä, miksi sovit työtehtävään ja millaisena työnantajana pidät SOLia. Yksi vastaaja totesi: ”*Haastattelu oli pelkkä muodollisuus; sain työn jo ennen haastattelua puhelimitse (ketään muita ei ollut vastannut työhakemukseen, ja työnantajalla oli kiire saada työntekijä hoitamaan tietty kohde seuraavana päivänä), eli minulta ei kysytty juurikaan mitään.*”

Työhaastattelu on merkittävä osa yrityksen henkilöstöprosessia. Kyselyn tuloksena selvisi, että rekrytointiprosessia määrittelee usein kiire, koska haastattelu jää tekemättä tai se koetaan pelkkänä muodollisuutena. Työsuhteen jatkuessa yli koeajan työntekijöiden irtisanoutumisaika on kaksi viikkoa. Yli 5 vuoden työsuhteissa kuukausi. (Kiinteistöpalvelualan työehtosopimus.) Suuri koeaikana lopettaneiden määrä lisää kiirettä rekrytoinnissa, koska koeaikana ei irtisanomisaikaa ole. Kuitenkin asiakkaalle tulee tarjota palvelua tasalaatuisesti, vaikka työntekijä päättäisikin lopettaa. Väärät rekrytoinnit taas lisäävät aikaisen lopettamisen kierrettä. Sundvik (2006, 160) toteaa tämän saman ja huomauttaa myös, että virherekrytointien korjaamiseen menee paljon enemmän aikaa kuin siihen, että rekrytoinnin hoitaa kerralla kunnolla. On siis erittäin perusteltua panostaa rekrytointiin nykyistä enemmän. SOLilla Uudellamaalla työhönotto on hoidettu keskitetysti. Pienemmillä paikkakunnilla tämä ei ole mahdollista. Palveluesimiestä tulee tukea rekrytoinnissa entistä enemmän päällikkö- ja johtotasolta. Haastatelluista henkilöistä voisi tehdä SWOT-analyysin, jossa käydään läpi henkilön vahvuudet, kehittämiskohteet, mahdollisuudet ja riskit (Sundvik 2006, 174). Näiden lisäksi töiden organisointi tulisi hoitaa niin, että palveluesimiehellä on aikaa panostaa rekrytointiin. Tämä taas johtaa siihen, että palveluesimiehen tulisi osata delegoida soveltuvin osin töitään palveluohjaajille ja palveluvastaaville. Palveluesimiehen työnkuva tulee selvittää tai paremminkin kirkastaa kaikille kyselyyn osallistuneen tulosityksikön palveluesimiehille. Jatkoselvitystä voi vaatia palveluesimiehen kiireen syyt. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi siten, että jokainen palveluesimies pitäisi viikon tai kahden ajan tarkempaa työajan seuranta, jolloin aikahaasteeseen päästäisiin kiinni henkilökohtaisella tasolla.

Millaisen kuvan sait työstä työhaastattelussa?



Kuvio 12. Millaisen kuvan sait työstä työhaastattelussa?

Kuviossa 12 on verrattu vastaajien mielipiteitä työhaastattelusta.

Konkarivastaajista suurin osa sai haastattelutilanteessa työstä joko hyvän tai realistisen kuvan. 23,3 % ei osannut sanoa, millaisen kuvan he saivat.

Lopettaneista kaksi kolmasosaa sai haastattelutilanteessa hyvän kuvan työstä, mikä on reilusti enemmän kuin yli 10 v.-ryhmässä. Lopettaneista (27,9 %) hieman pienempi osuus kuin yli 10 v. (36,7 %) sai tilanteessa realistisen kuvan työstä.

Yksi lopettanut sai haastattelutilanteessa liian hyvän kuvan työstä.

Työntekijöille voisi pyrkiä jatkossa antamaan realistisemman kuvan työstä haastattelutilanteessa. Se voisi edesauttaa pidentämään työsuhteita. Työhaastattelua voisi esimerkiksi seurata pikainen tutustuminen kyseiseen työkohteeseen. Joka tapauksessa haettava työtehtävä tulisi selvittää tarkasti työnhakijalle esimerkiksi kyseisen kohteen palveluohjeistuksen tai muun materiaalin avulla.

3.3.2 Johtamistapa

Mitä mieltä olet palveluesimiehesi johtamistavasta?



Kuvio 13. Mitä mieltä olet palveluesimiehesi johtamistavasta?

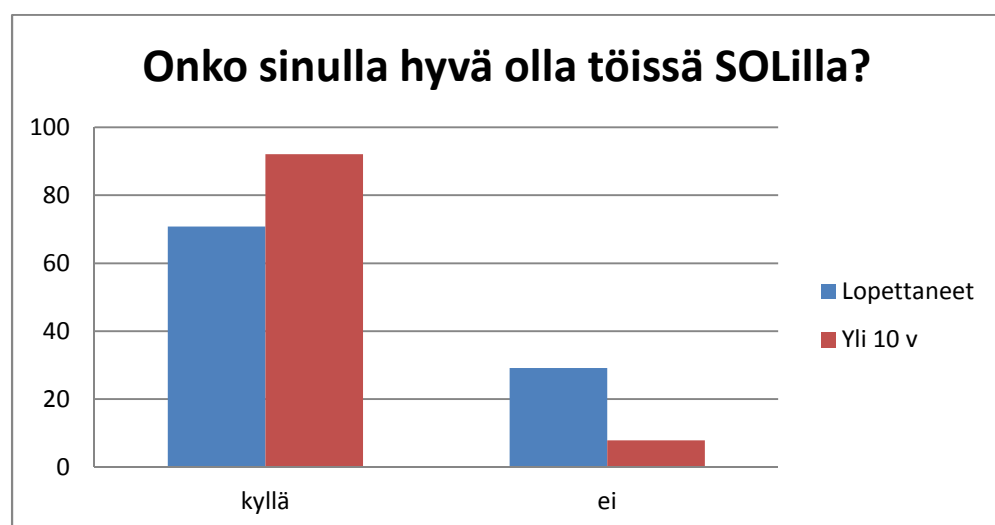
Kuviossa 13 on esitetty vastaajien mielipiteet palveluesimiehen johtamistavasta. Konkarivastaajista yli puolet antoi esimiehelleen hyvän arvosanan johtamisesta. Vajaa kolmannes arvioi palveluesimiehen johtamistavan tyydyttäväksi, ja 13,2 % pitää johtamistapaa kiitettävänä. Yksi vastaaja vastasi ”muu, mikä?” ja kertoi avoimessa palautteessaan seuraavaa: *”Hyvä olisi ottaa työntekijän mielipiteet huomioon. Joskus ei työn järjestelyissä ja kohteiden valinnassa ole järkeä. Työajat, työntekijän ikä, kohteen sopivuus jne. Informaatio ei pelaa, puhelinyhteyttä ei saa välttämättä? Ihmettelyä, onkin lomalla ym. Asiat unohtuu ja avaimien kanssa SÄHLINKIÄ aina. Vaihdoissa kuka tekee mitäkin, ja missä avaimet. Sekavaa kaikin puolin. Itse on ”itselleen” esimies, työn suunnittelun ja organisoinnin suhteen. Puolustus, yksi ihminen ei kaikkeen kerkeä, eikä jaksaa.”*

Lopettaneista reilu kolmannes antoi esimiehen johtamistavasta tyydyttävän vastauksen. Neljäsnes totesi johtamistavan olleen hyvän ja kiitettävän. Huonoksi johtamistavan arvioi 16,6 % lopettaneista. Yksi vastaaja vastasi ”muu, mikä?”, ja hän

kommentoi avoimessa kentässä seuraavasti: ”Haastattelija vaihtui melkein heti, tilalle tullut ei sovi johtajaksi.”

Lopettaneet antoivat selvästi heikomman arvosanan esimiehilleen kuin konkari-vastaajat. Toisaalta mielenkiintoista on, että määrällisesti (5 kpl) sama henkilö-määrä mutta suhteessa lopettaneista suurempi osa antoi esimiehen johtamistavasta kiitettävän arvion. Voidaan päätellä, että esimiehen johtamistavalla on suuri merkitys työsuhteen kestoon. Kyselytutkimuksessa sekä lopettaneet että konkarit arvioivat samoja esimiehiä. Todeta voidaan, että johtamistapa-arvio on kullekin hyvin yksilöllinen asia. Kohtelevatko esimiehet eri tavalla pitkään töissä olleita kuin vähemmän aikaa olleita? Voivatko esimiesten johtamistavat olla iäkkäämpiä ihmisiä miellyttävämpiä, eli osataanko ”ikäjohtaa” ja kohdella jokaista tasavertaisena yksilönä? Vai onko niin, että nuoremmat vaativat johtamiselta enemmän kuin keski-ikäiset ja sitä vanhemmat? Joka tapauksessa kehittämistä riittää, ja jokaisen esimiehen tulisikin pohtia tätä asiaa. Kukaan ei ole valmis, ja kehittyä voi. Jo rekrytointikysymyksen yhteydessä esiin tullut esimiesten kiire on tässäkin olennaisessa osassa. Edellä mainitun työajan seurannan ja analyysin lisäksi saattaa olla tarpeita työnohjaukselle. Yrityksessä voitaisiin käyttää kriittisimmissä tapauksissa ammattityönohjausta, ja siihen voisi luoda yritystasolla selkeän mallin.

Onko/Oliko sinulla hyvä olla töissä SOLilla?



Kuvio 14. Onko sinulla hyvä olla töissä SOLilla?

Yhdeksän kymmenestä konkarivastaajasta totesi, että hänellä on hyvä olla töissä SOLilla. Kysymyksen olisi voinut asettaa myös seuraavasti: Koetko työn imua?, mutta toteutettu kysymys on yksiselitteisempi. Olettaa voi, että ainakin joskus ”kyllä” vastanneet kokisivat myös työn imua.

Lopettaneista reilu kaksi kolmasosaa vastasi myöntävästi. Lopettaneista hieman alle kolmasosa siis totesi, ettei heillä ollut hyvä olla töissä SOLilla. Seuraavan kysymyksen vastaukset ”Jos vastasit ei, niin miksi ei, tai jos vastasit kyllä, niin miksi?” antavat tähän selvennystä. Lähes kaikki kommentit seuraavassa kohdassa liittyivät esimiehen johtamistapaan tai tapaan toimia. Lopettaneita vastaajia tähän kysymykseen oli 11 kpl. Positiivisia näistä oli kaksi. Eräs lopettanut kertoo näin: *”Työkohteeni ja työkaverini olivat aivan mahtavia! Haluaisin takaisin samaan tehtävään, mutta toisella paikkakunnalla asuminen estää sen. Jäi niin ikävä!...”*. Kuviossa 14 on vertailtu lopettaneiden ja konkareiden vastauksia.



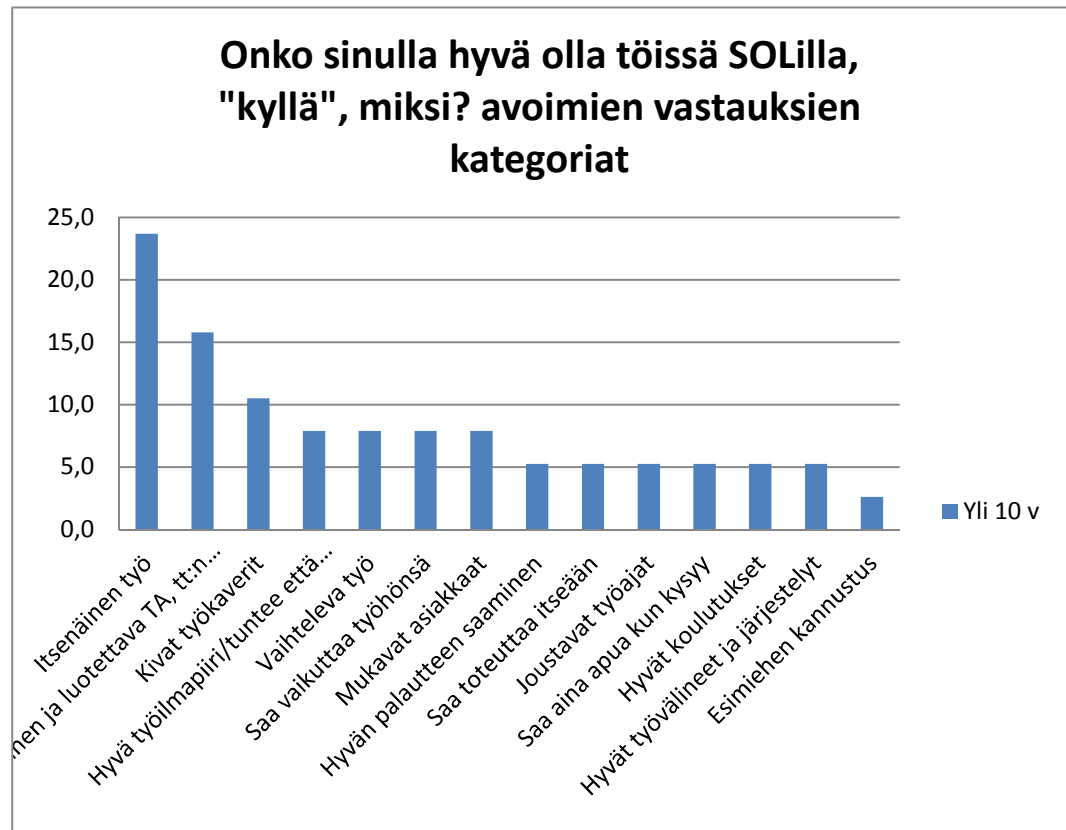
Kuvio 15. Onko sinulla hyvä olla töissä SOLilla? Ei vastauksien perusteluiden kategoriat. %.

Kuviossa 15 on vastaajien avoimet vastaukset luokiteltu kuuteen eri vastauskategoriaan. Lopettaneista reilu kuudesosa kertoi, että tiedotus ei toiminut.

Eräs vastaaja kommentoi näin: *”Tiedonkulku yrityksen sisällä oli huono. Minulle ei kerrottu, mikäli keikkoja peruuntui tai kohteita oli jo ehditty siivota...”* Toinen vastaaja kommentoi, ettei sovittuja asioita hoidettu ja lupauksia pidetty: *”Minulle myös luvattiin kokopäiväinen työ, kunhan oppisin talon tavoille, etten ”näännytäisi itseäni” heti kättelyssä. Kohteita kuitenkin otettiin minulta pois uusien aluejakojen myötä, ja pian minulla oli enää muutamia viikkotunteja.”*

Vajaa kymmenesosa kritisoi työkohteiden siivousajan riittämättömyyttä tai työmäärän suuruutta. Yksi vastaaja kommentoi esimiehensä organisointikyvyn olleen heikko, ja tämän lisäksi kyseinen esimies unohteli asioita. Yksi vastaaja kertoi asiakasyrityksen edustajan kohdelleen häntä huonosti. Konkarivastaajista kaksi toivoi joko omaa säännöllistä aluetta tai, että saisi olla yhdessä kohteessa koko työpäivän (puutteellinen organisointi). Yksi konkarivastaaja kommentoi, että: *”Työ on raskasta, ainainen kiire. Työkohteissa työaika vähän mitoitettu. Aikaiset lähtemiset aamulla. Palkka huono.”* Yksi vastaaja konkariryhmässä, oli sitä mieltä, ettei yrityksen toiminta arvosta työntekijöitä.

Reilusti suurimmalla osalla sekä lopettaneista että konkarivastaajista on siis hyvä olla töissä SOLilla. Tämä on esimiestyön kannalta hyvä asia. Kehittämistoimet tulisi kohdistaa tiedottamiseen, töiden aikataulutukseen sekä organisointitaitojen kehittämiseen.



Kuvio 16. Onko sinulla hyvä olla töissä SOLilla? Kyllä-vastauksien perusteluiden kategoriat. Vastaukset prosentteina.

Kyselyn mukaan kolme tärkeintä syytä siihen, että SOLilla on hyvä olla töissä, ovat itsenäinen työ, turvallinen ja luotettava työnantaja, joka luottaa työntekijään, ja kivat työkaverit. Seuraavaksi tärkeimmät tekijät ovat hyvä työilmapiiri, hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, vaihteleva työ ja mukavat asiakkaat. Yksi tai kaksi vastaajista oli ilmoittanut, että saa hyvää palautetta ja se auttaa jaksamaan, saa toteuttaa itseään, saa apua aina kun kysyy, yrityksellä on hyvät koulutukset, esimies kannustaa, työajat ovat joustavat ja työvälineet sekä työjärjestelyt ovat hyviä. Kuviossa 16 on esitetty kaikki vastaukset tähän kysymykseen. Vastauskategorioita oli yhteensä 14, eli syitä työssäviihtyvyyteen on monia.

3.3.3 Työkyky

Tehtiinkö sinulle työterveystarkastus työsuhteesi aikana?



Kuvio 17. Tehtiinkö sinulle työterveystarkastus työsuhteesi aikana?

Kaikille konkareille on tehty terveystarkastus työsuhteen aikana, kuten kuviossa 17 on esitetty. Tämä on hyvä asia, koska jokaiselle SOLilaiselle tehdään työterveystarkastus työsuhteen alussa sekä altisteet huomioiden kolmen vuoden välein. Lopettaneille kahdelle kolmasosalle ei ollut tehty työterveystarkastusta. Kuitenkin työsuhteen keston (yli 4 kk) mukaan 70,8 %:lle olisi se pitänyt tehdä. Tämä on ehdottomasti suuri epäkohta. Yli kolmannes (37,5 %) vastaajista ei ollut työterveystarkastuksessa käynyt, vaikka niin olisi pitänyt tapahtua. Työhöntulotarkastus ja muut työterveystarkastukset ovat eräänlainen työsuhte-etu työntekijöille, mutta ne antavat myös tärkeää tietoa työnantajalle. Jokaisesta terveystarkastuksesta toimitetaan lausunto työntekijän sopivuudesta työnantajalle. Kehitysehdotuksena yrityksen tulee selvittää työterveystarkastuksien tekoa koskevaa ohjeistustaan ja viestiä se selvästi esimiehille. Selvää voidaan ottaa myös, saisiko nykyisestä palkkaohjelmasta kutsun työntekijöille automaattisesti, tai ainakin sinne tulisi merkintä, onko pakollinen tarkastus tehty. Ohjelma muistuttaisi esimiestä, jos näin ei ole tapahtunut. Työterveystarkastuksen sisältöä voisi myös kehittää yritykselle edullisempaan suuntaan. Työterveyshuolloilla tulisi olla yhtenäinen käytäntö siitä, mitä työhöntulotarkastus ja terveystarkastus pitävät sisällään. Jokaisessa tarkastuksessa tulisi täyttää työkykyindeksi.

Yrityksen tasolla voisi harkita, voisiko työkykyindeksejä seurata yrityksen tasolla ja voisiko niistä muodostaa ns. työkyky-profiilin SOLille. Kyseistä profiilia voisi seurata esimerkiksi neljännes- tai puolivuositain. Työkykyprofiilit voisi muodostaa myös palvelupiiritalle.

Oletko ollut sairauslomalla työsuhteesi aikana?



Kuvio 18. Oletko ollut sairauslomalla työsuhteesi aikana?

Konkarivastaajista vain yksi ei ole ollut sairauslomalla koskaan työsuhteensa aikana (Kuvio 18). Lopettaneista hieman yli puolet kertoivat olleensa sairauslomalla työsuhteensa aikana. Suuret erot tässä johtuvat työsuhteen pituudesta ja ikäjakaumasta. Konkareiden keski-ikä oli huomattavasti korkeampi kuin lopettaneiden. Lopettaneista reilu puolet oli ollut SOLilla alle vuoden.

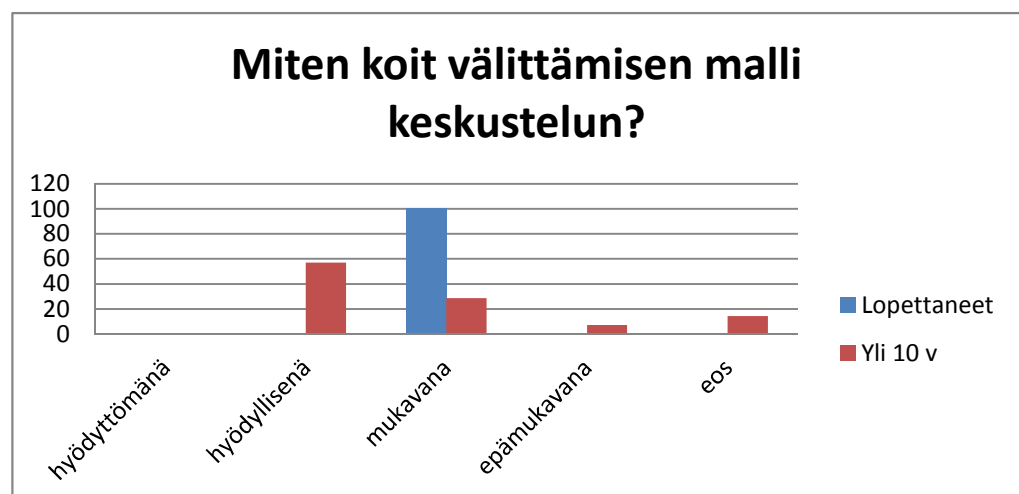
Onko esimiehesi käynyt kanssasi välittämisen mallin?



Kuvio 19. Onko esimiehesi käynyt kanssasi välittämisen mallin?

Lopettaneet ovat olleet ilmeisesti vain lyhyillä sairauslomilla, koska heidän kanssaan ei ole tehty välittämisen mallia (Kuvio 19). Välittämisen malli tehdään, jos työntekijällä on useita lyhyitä sairauspoissaoloja tai yksi pidempi sairauspoissaolojakso. Kolmasosalle konkarivastaajista oli tehty välittämisen malli. Tämä kertoo siitä, että vastaajien joukossa on työkyvyn alentumaa, mutta myös siitä, että välittämisen mallia käytetään aktiivisesti palveluesimiesten toimesta.

Miten koit välittämisen malli keskustelun?



Kuvio 20. Miten koit välittämisen malli-keskustelun?

Suurin osa vastaajista piti käytyä välittämisen mallia hyödyllisenä. Kolmasosa piti sitä mukavana. Vain yksi vastaaja konkareista piti keskustelua epämukavana. Kaksi ei osannut sanoa, miten he kokivat asian. Lopettaneille vain yhdelle oli tehty välittämisen malli, ja hän piti sitä mukavana keskusteluna. Kukaan ei pitänyt keskustelua hyödyttömänä, kuten kuviosta 20 näkyy.

Voidaan todeta, että pidetyt välittämisen mallit on koettu suurelta osin hyödylliseksi ja tilanne on ollut mukava. Palveluesimiehet ovat siis suoriutuneet hyvin pidetyistä keskusteluista.

3.3.4 Parasta SOLilla työskentelyssä

Parasta SOLilla työskentelyssä, yli 10 vuotta työskennelleet?

Taulukko 1. Parasta SOLilla työskentelyssä, yli 10 vuotta työskennelleet.

	%
Itsenäinen työ	54,5
Koulutusmahdollisuudet/Itsensä kehittämisen mahd.	21,2
Työkaverit	15,2
Hyvät työvälineet	15,2
Työntekijää kuunnellaan ja saa vaik. omaan työhön	12,1
Esimiehen kiitos, hyvä palaute & onnistuminen	12,1
Vakituinen työ, luotettava työnantaja	9,1
Työntekijään luotetaan	9,1
Joustava työaika	6,1
Vapaus ja vastuu	6,1
Hyvä esimies, hyvä huolenpito	6,1
SOL välittää asiakkaistaan	3,0
Monipuolinen työ	3,0
Saa toteuttaa itseään	3,0

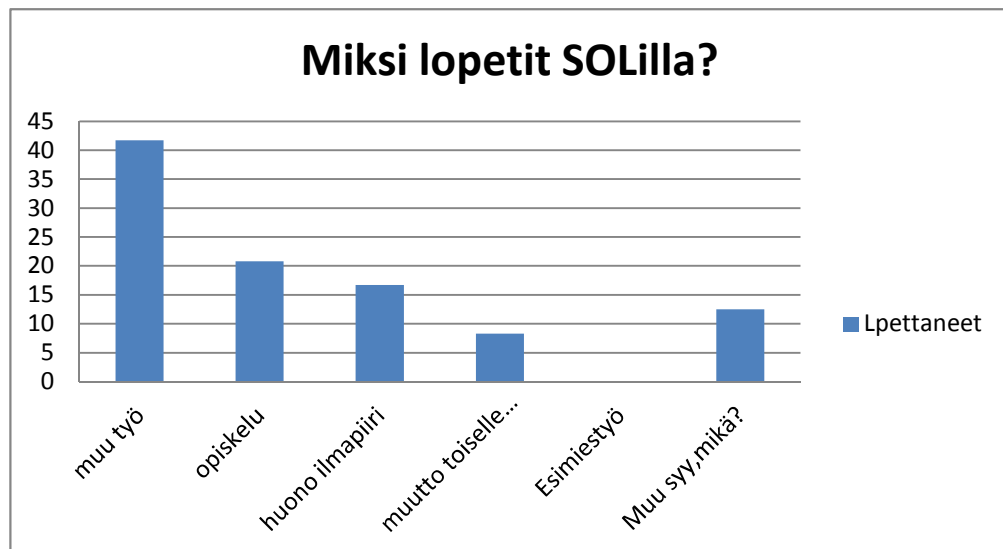
Konkarivastaajilta kysyttiin seuraavaksi, mikä on parasta SOLilla työskentelyssä (Taulukko 1). Kysymykseen sai vastata avoimesti. Vastauksista pystyi poimimaan selvästi 14 eri asiaa. Yli puolet vastaajista kertoi sen olevan itsenäinen työ. Miltei neljäsosa vastaajista totesi sen olevan hyvät koulutusmahdollisuudet ja mahdollisuudet kehittää itseään ja osaamistaan. Jaetulla kolmannella sijalla (15,2 %)

vastaajat totesivat työkaverit ja hyvät työvälineet. Joka kymmenes vastaaja kertoi parasta olevan esimieheltä saatu kiitos ja hyvä palaute sekä sen, että työntekijää kuunnellaan ja saa vaikuttaa omaan työhönsä.

Työn itsenäisyys on siis selvästi parasta SOLilla. Itsenäisyyteen kannustavat yrityksen arvotkin, ja kyselystä selvästi huomaa, että esimiehet ovat sisäistäneet asian hyvin. Kyselyn mukaan myös SOLin työntekijöiden koulutukseen panostaminen kannattaa. Vastaukset noudattelevat hyvin aiemmin teoriassa mainitsemiani hyvän johtajuuden käytäntöjä. Työyhteisön ja työkavereiden merkitys on myös tärkeää, ja voidaankin todeta, että joka kuudes vastaaja piti työkavereita työnsä parhaana osana. Tästä voidaan päätellä, että ainakin joka kuudennella vastaajalla on hyvä ja toimiva työyhteisö.

3.3.5 Kehittämisaalueet

Miksi lopetit SOLilla?



Kuvio 21. Miksi lopetit SOLilla?

Kuviosta 21 näkyy syyt miksi vastaajat lopettivat SOLilla. Kaksi kolmasosaa lopetti SOLilla joko muun työn tai opiskelun takia. Joka kuudes kertoi lopettaneensa huonon ilmapiirin takia. Kaksi vastaajaa muutti toiselle paikkakunnalle ja joutui lopettamaan työt. Kolme vastaajaa laitto syyksi muu syy, mikä?, He mainitsivat

vastauksissaan useita syitä lopettamiselleen. Syitä olivat mm. väsyminen tai kylästyminen ja huono palkka. Kukaan ei tässä kysymyksessä vastannut, että lopettaminen varsinaisesti johtuisi esimiehestä. Huono ilmapiiri on tämän kysymyksen vastauksista se, joihin esimiestyöllä olisi voinut vaikuttaa. Mielenkiintoista olisi ollut myös tietää, mihin muuhun työhön henkilöt siirtyivät, menivätkö he saman alan kilpailijalle vai vaihtoivatko alaa, ja mikä oikeasti oli perimmäinen syy työpaikan vaihtoon. Tätä ei valitettavasti kysytty kyselyssä.

Mitä esimiehesi olisi voinut tehdä toisin, että olisit vielä SOLilla töissä?

Taulukko 2. Mitä esimiehesi olisi voinut tehdä toisin, että olisit vielä SOLilla töissä? Lopettaneet.

	%
Olla luotettavampi ja oikeudenmukaisempi	25
Olla paremmin tavoitettavissa ja pitää enemmän yhteyttä	18,8
Ei mitään, esimies ei olisi voinut vaikuttaa lähtööni	18,8
Enemmän ja säännölliset työtunnit	12,5
Tiedotus olisi voinut olla parempaa	12,5
Palkata enemmän työntekijöitä, kiire	12,5

Taulukosta 2 näkyy vastaukset tähän kysymykseen. Lopettaneista 16 vastasi tähän avoimeen kysymykseen. Vastauksista löytyi 6 eri asiaa. Joka neljäs lopettanut totesi, että esimiehen olisi pitänyt olla luotettavampi ja oikeudenmukaisempi. Vajaa viidennes kertoi, että esimies olisi voinut olla paremmin tavoitettavissa sekä pitää enemmän yhteyttä. Niin ikään vajaa viidennes vastaajista totesi, että esimies ei olisi voinut tehdä mitään. Kaksi vastaajaa kuhunkin totesivat, että olisi vielä SOLilla, jos hänelle olisi tarjottu säännöllisesti enemmän työtunteja, esimies olisi voinut tiedottaa asioista paremmin ja kahden mielestä olisi pitänyt palkata enemmän työntekijöitä kiireen takia.

Mitä osa-aluetta SOLilla voisi kehittää? (yli 10 vuotta työskennelleet.)

Taulukko 3. Mitä osa-aluetta SOL voisi kehittää? Yli 10 vuotta työskennelleet

	%
Työaikaa lisää kohteeseen/Enemmän työntekijöitä	22,6
Ei osaa sanoa	16,1
Enemmän koulutusta, uuden työntekijän, esimiehen ja työntekijän	12,9
Lisää palkkaa	12,9
Enemmän huomiota TT:n jaksamiseen hyvinvointiin ja arvostamiseen	9,7
Enemmän TT:iden yhteisiä tapahtumia kuten illanviettoja	9,7
Tiedotusta	6,5
Lomien tuuraajien/varahenkilöiden opastukseen huomiota	6,5
Parempi työterveyshuolto, esim.sairauskassa ja sponsoroituja liikuntalippuja	6,5
Paremmat työvaatteet	6,5

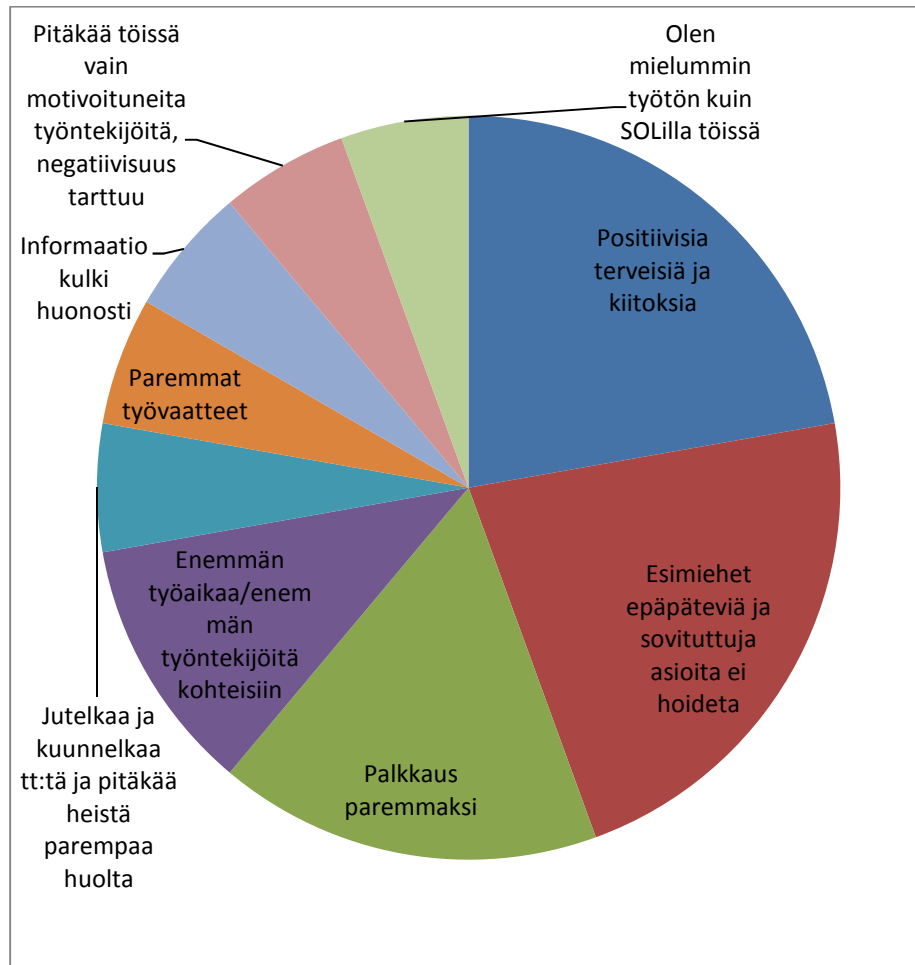
Konkarivastaajista useampi kuin neljä viidestä vastaajasta antoi kehitysehdotuksia, siitä mitä SOL voisi tehdä toisin. Vastaukset näkyvät taulukossa 3. Vastauksissa oli suuri hajonta ja yhteensä saatiin 14 kehitysehdotusta. Yllä taulukoituna ovat ehdotukset, joita ehdotti useampi kuin yksi vastaaja. Joka viides vastaaja toivoi työkohteeseensa lisää työaikaa tai, että SOL palkkaisi enemmän työntekijöitä jakamaan nykyiset työt. Joka kuudes ei osannut sanoa mitä pitäisi kehittää. Hie-
man yli joka kymmenes toivoi lisää palkkaa tai enemmän koulutusta, joko itselle työkavereille tai esimiehelle. Kolme työntekijää toivoi, että SOL kiinnittäisi enemmän huomiota työntekijöiden jaksamiseen, hyvinvointiin ja arvostamiseen. sama vastaajamäärä toivoi enemmän työntekijöiden yhteisiä tapahtumia, kuten illanviettoja. Muutama vastaaja toivoi tiedotuksen paranevan sekä lomatuuraajien perehdytykseen kiinnitettävän enemmän huomiota. Kaksi vastaaja toivoi parempia työvaatteita ja kaksi toivoi, että työterveyshuoltoa kehitettäisiin ja, että yrityksestä saisi liikuntalippuja.

Yksittäiset kehitysehdotukset olivat: Esimiehet voisivat käydä enemmän kohteis-
sa, esimies voisi antaa useammin kiitoksia, parempaa töiden ja työaikojen organi-
sointia, perussiivouksiin enemmän väkeä, että asiakas saadaan tyytyväiseksi, työn-
tekijän tekemistä lisätyökaupoista asiakkaalle provikat työntekijöille.

Näistä yhdeksään osa-alueeseen yksittäinen palveluesimies voi vaikuttaa. Nämä osa-alueet ovat: koulutus, enemmän huomiota jaksamiseen, enemmän yhteisiä tapahtumia, tiedotus, lomien tuuraajien opastus, esimiehet voisivat käydä enemmän kohteissa, esimies voisi antaa useammin kiitoksia, parempaa töiden organisointia ja perussiivouksiin enemmän väkeä. Näihin osa-alueisiin toivoi kehitystä suurin osa eli yhteensä kolme viidestä vastaajasta. SOL tarjoaa työntekijöilleen Smartum liikuntaseteleitä, mutta yksi vastaaja ei asiasta tiennyt, joten tämäkin vastaus menee tiedotuksen parantamisen kategoriaan. Työkohteiden mitoittamiseen esimiehet voivat vaikuttaa vain vähän. Esimiesten tulee varmistaa, että jokaisessa kohteessa on viimeisimmät ja tehokkaimmat menetelmät käytössä, jotta työn lopputulos on paras mahdollinen ja ammattitaito on riittävää suoriutuakseen työstään mitoittusten mukaisesti.

Viimeinen kysymys oli kummallekin ryhmälle sama: Avointa palautetta, kommentteja ja terveisiä SOLille tai esimiehille. Vastaajia oli yli konkariryhmässä 30kpl ja lopettaneissa 14 kpl. Kuviossa 22 on lopettaneiden terveiset jaoteltuina. Yli neljäsosa lähetti SOLille ja esimiehille positiivisia terveisiä ja kiitoksia työstä. Saman verran lopettaneista oli sitä mieltä, että esimiehet olivat epäpäteviä ja sovitut asioita ei hoidettu. Hieman alle viidennes toivoi palkkausta paremmaksi. Kaksi työntekijää toivoi enemmän työaikaa tai enemmän työntekijöitä kohteisiin. Yksittäisiä vastauksia oli viisi kappaletta: Jutelkaa ja kuunnelkaa enemmän työntekijöitä ja pitäkää heistä parempaa huolta, paremmat työvaatteet, informaatio kulki huonosti, olen mieluummin työtön kuin SOLilla töissä ja pitäkää töissä vain motivoituneita työntekijöitä negatiivisuus tarttuu. Vastauksista päätellen joka viides suosittelee SOLia ystävilleen.

Avoin kenttä, kommentteja tai terveisiä SOLille ja esimiehille



Kuvio 22. Lopettaneiden avoimet vastaukset kappalemääräisinä.

Konkarivastaajien avoimet vastaukset hajaantuivat paljon, yhteensä 30 vastaajaa lähetti terveisiä SOLille tai esimiehelleen. Olen poiminut tähän asiat, jotka eivät vielä ole tulleet tässä kyselyssä ilmi. Eräs vastaaja totesi, ” Näin ikäihmisenä mie-
tin, että voisiko nyt kun työn jatkamista kannustetaan (eläkeiän nosto), josko ikääntyneille voisi tarjota sellaisia työtehtäviä joissa he jaksaisivat tehdä työ-
tä... ”. Ikääntyneille työntekijöille sopivien työtehtävien kartoitus on todella hyvä idea. Yrityksen olisi hyvä ensin luetteloida kyseiset työtehtävät ja kartoittaa ne kultakin paikkakunnalta ja sen jälkeen niitä voisi markkinoida työnhakijoille ja palveluesimiehille. Työvoimapulan jo paikoitellen uhatessa tässä olisi hyvä rat-
kaisu.

Eräs vastaaja toivoo, että yritys joustaisi säännössään, jonka mukaan työterveyshoitaja voi kirjoittaa 1+1 päivän sairauspoissaolotodistuksen, jonka jälkeen tarvitaan lääkärin todistus. Palkkaukseen viittasi useampi vastaaja. Eräs vastaaja kertoo näin ” *Työn arvostuksen lisääminen, kokemuksen ja osaamisen sekä työssä vastuun ja tunnollisuuden näkyminen myöskin palkassa.* ”. Palkkaus on asia, johon yksittäinen esimies ei voi vaikuttaa vaan palkat tulevat alan työehtosopimuksesta. Tiedottamiseen liittyi muutama vastaus, eräs vastaaja totesi näin: ” *pienellä paikakunnalla työskentelevänä yksin asioiden tiedottaminen lupauksista huolimatta unohtuu* ”. Muutama vastaaja toivoi parempaa vuorovaikutusta esimiehensä kanssa. Useamman vastaajan avoimessa kommentissa mainittiin, että esimiehen tulisi olla hyvin perillä hoitamistaan kohteista ja samalla toivottiin, että esimies kävisi kohteissa useammin. Joukossa oli useita positiivisia terveisiä ja kiitoksia esimiehille ja SOLille. Eräs vastaaja kiteyttää näin: ” *Jatketaan erittäin aurinkoisina ja nauravaisina, niin kuin tähänkin asti* ”.

3.4 Ilopuntari 2011

Ilopuntarissa kysytään työntekijöiden mielipidettä seuraavissa kategorioissa: Minä ja työni, minä ja asiakkaani, minä ja esimieheni, minä ja turvallisuus sekä SOL kokonaisuutena. Vuoden 2011 Kaakkois-Suomen palvelupiirin ilopuntarin vastausprosentti oli 18 %, joten tuloksia ei varsinaisesti voi yleistää, vaan niitä voidaan pitää suuntaa-antavina. Koko Ilopuntarikyselyn keskiarvo oli 3,83. Poimin kyselyn ”minä ja työni” sekä ”minä ja esimies” osion kysymyksistä ne joiden vastaus jäi alle tavoitteen (4).

Minä ja työni osiossa kolme vastausta yhdestätoista jäivät selvästi alle 4:n. Kysymykset ja vastaukset olivat seuraavat:

- Saamani palkka on oikeassa suhteessa tekemääni työhön
2,61
- Haluaisin tehdä yhteistyötä muiden palveluvastaavien kanssa
3,69

- Minulla on riittävästi mahdollisuuksia osallistua jatkuvaan oman työni kehittämiseen 3,79

Palkkakysymys nousi myös tässä kyselyssä esille, siihen esimies ei voi vaikuttaa. Kiinteistöpalvelualalla palkat ovat kuitenkin nousseet enemmän kuin palkat keskimäärin ja ovat tulleet samoihin muiden palvelualojen palkkojen kanssa. Ehkäpä työntekijöille voisi kertoa asiasta laajemmin ja verrata palkkoja muihin palvelualoihin. Yhteistyöhön kannustaminen työntekijän kuuntelu sekä vaikutusmahdollisuuksien antaminen liittyvät selvästi esimiestyöhön. SOLissa on käytössä kehityskeskustelut, joita ei tosin käydä aivan kaikkien työntekijöiden kanssa. Olisiko nykymuotoista palveluvastaavien (työntekijöiden) kehityskeskustelulomaketta tarvetta muokata sopivammaksi kaikille työntekijöille? Lomake ja keskusteluun menevä aika on ilmeisimmin liian pitkä, joten voisiko sitä tiivistää, jolloin olisi mahdollisuus pitää keskustelut useamman työntekijän kanssa. Palveluesimiesten tulisi vastausten perusteella nähdä useammin työntekijöitään. Miten tämä ratkais-taisiin, työtehtävien delegointi on jälleen eräs vaihtoehto. Ne työt jotka voi antaa palveluohjaajalle tai työntekijöille vapauttaisivat aikaa työntekijöille ja asiakas-kohteissa käymiselle. Paikallisille toimistoille voisi järjestää esimerkiksi joka toi-nen viikko työntekijöiden tunnin (tms.), jolloin palveluesimies olisi aivan työntekijöiden käytettävissä ja hänellä olisi puhelin äänettömällä. Tätä ideaa voisi ko-keilla jollain paikkakunnalla ja siten todeta olisiko siitä hyötyä vai ei.

Minä ja esimieheni osiossa kaksi vastausta kahdestatoista jäivät selvästi alle 4:n:

- Esimieheni pitää minut ajan tasalla kaikista niistä asioista, jotka minun tulee työssäni tietää 3,82
- Esimieheni kysyy minulta ideoita ja kehitysehdotuksia työtäni koskevissa asioissa 3,57

Tiedottaminen on ilopuntarin 2011 mukaan esimiestyön haaste. Sama haaste on jo todettu Heikkilän opinnäytetyössä vuonna 2007, jossa hän kysyi Lappeenrannan alueen palveluvastaavilta mitä asiaa esimiestyössä voisi kehittää (Heikkilä 2007, 52.) Asialle on siis syytä tehdä jotain ja kokeilla innovatiivisiakin tapoja. Kuten edellä on todettu palveluesimiehellä voi olla työntekijöitä laajallakin maantieteel-

lisellä alueella. Tällöin palaverit eivät tule kyseeseen kuin isoimmissa kohteissa. Säännöllinen yhteydenpito puhelimitse, tekstiviestitse, sähköpostitse ja kirjeitse on siis hyvä vaihtoehto sekä luonnollisesti esimiehen töiden järjestäminen siten, että esimiehillä on mahdollisimman paljon aikaa työntekijöille myös paikanpäällä. Esimies voisi järjestää etäämmällä työskenteleville aikaa sähköisesti esimerkiksi chattaamalla heidän kanssaan. Myös esimerkiksi Pohjanmaalla ja Lapissa välimatkat paikallisille studioille ovat pitkiä, SOL Chat yrityksen Internet-sivuilla voisi toimia ratkaisuna tähän ongelmaan.

Palveluesimiesten tulisi kysyä enemmän työntekijöiltä kehitysehdotuksia työhön liittyen. Tähän voisi olla ratkaisuna sekä kehityskeskustelukäytännön muuttaminen koskemaan jokaista ja isoimmissa kohteissa palaverikäytänteiden kehittäminen. Palavereissa voisi todeta havaitut haasteet ja niiden ratkaisua voisi miettiä ryhmätöinä tai pienryhmäkeskusteluina. Ongelmanratkaisupalavereihin voisi soveltaa tulevaisuusdialogia. Tulevaisuusdialogi on menetelmä, jossa ongelmat etäännytetään siirtämällä ne tulevaisuuteen ja ratkaisua mietitään ikään kuin ”muistelemalla” hyvää tulevaisuutta. Eli osallistujat siirtyvät aikaan, jossa nykyiset haasteet ovat jo menneisyyttä ja sitä kautta palataan askel askeleelta nykyisyyteen; mitä työntekijä on tehnyt itse jotta myönteinen kehitys saatiin aikaan ja mikä tai ketkä muut asioiden ratkaisuun vaikuttivat ja miten haasteista päästiin eroon (Alasoini 2011).

3.5 Sähköpostikysely palveluesimiehille: tulokset ja analyysi

Kolmantena tiedonkeruutapana tässä opinnäytetyössä tehtiin lyhyt sähköpostikysely Kaakkois-Suomen piirin palveluesimiehille (13kpl) maaliskuussa 2012. Kyselyn tavoite oli selvittää mitä tukea, apua, välineitä jne. palveluesimiehet tarvitsevat työhyvinvointiasioihin liittyen. Kysymykset lähetettiin henkilökohtaisesti jokaiselle palveluesimiehelle. Alkuperäisenä tarkoituksena oli suorittaa tämä kysely puhelinhaastatteluna. Tämän kuitenkin esti sairastumiseni flunssaan ja ääneni oli miltei pois toista viikkoa. Työn aikataulutuksen takia en olisi haastattelua ehtinyt tekemään myöhemmin. Puhelinhaastattelussa vastausprosentti olisi ollut suurempi, todennäköisesti jokainen esimies olisi vastannut, ainakin osaan kysymyk-

sistä. Toisaalta samat vastaukset olisivat voineet alkaa toistumaan (kyllästymisen). Hieman yli puolet esimiehistä vastasi kyselyyn määräaikaan mennessä. Vastauksen sisällöt vastasivat kysymyksiin hyvin.

Kyselyssä kysyttiin seuraavat asiat:

- Esimiestyökokemuksesi vuosina (myös SOLin ulkopuolella)?
- Koetko, että SOL Lifestä on ollut hyötyä työhösi, miten?
- Koetko tarvitsevasi lisätietoa työhyvinvointiin liittyvistä asioista, jos kyllä niin minkälaista?
- Mikä työhyvinvointiasioissa ml. työkyky on ollut erityisen vaikeaa tai hankalaa? Mikä työhyvinvointiasioissa on ollut helppoa tai mieluista?
- Viimeiseksi oli Avoin kenttä, johon oli mahdollista vastata ajatuksin ja kommentein työhyvinvointiasioihin liittyen.

Suurin osa vastanneista esimiehistä koki, että SOL lifestä on ollut hyötyä omaan työhön. Yksi esimies vastasi näin: ”*Kyllä toimenpiteet ovat yksilöllisiä ja kartoitettavat hyvin yksilön "tarpeita". Työntekijöistä välitetään ja pidetään huolta, ennakoidaan ja pyritään parantamaan.*” (Vastaja 1). Tämä vastaus kertoo, että kyseinen vasta muutamana vuoden esimiehenä toiminut esimies on sisäistänyt SOL Lifin varsin hyvin. Myös toinen esimies on sisäistänyt asian ja vastaa näin: ”*On hyvä konsepti miten työhyvinvointia hoidetaan, ettei ole vain summittaista keskustelua. Aina hyvä asia, kun esimiehillä selvä konsepti miten toimitaan työhyvinvoinnin parantamiseksi. Toiminta myös saadaan tasalaatuiseksi yrityksen kannalta.*” (Vastaja 2). Kolmas esimies kertoo kiinnittävänsä SOL Lifin myötä enemmän huomiota työhyvinvointiin jo rekrytointivaiheesta alkaen. SOL Life teeman ajatuksena on todellakin ottaa työntekijän hyvinvointi esille jo rekrytointivaiheessa. Tärkeää on, kokeeko esimies haastattelutilanteessa, että haastateltava selviytyy henkisesti ja fyysisesti kyseisestä työtehtävästä eli onko haastateltava oikea ihminen kyseiseen tehtävään. Kaksi vastaajaa totesi, että SOL Lifestä on ollut hyötyä sairauspoissaolojen vähenemisessä ja välittämisen malli on hyvä tuki, kun keskustellaan työntekijän kanssa joka palaa pitkältä sairauslomaltaan. Yhdellä vastaajalla

ei ole juurikaan kokemusta asiasta kertomansa mukaan, mutta ne kokemukset joita on ollut, ovat positiivisia. Yksi vastaaja ei koe, että SOL Lifestä olisi ollut hyötyä hänen työhönsä. Tässä tapauksessa joudutaan pohtimaan seuraavia asioita: onko SOL Life esitelty ja opastettu kyseiselle esimiehelle selvästi, jotta sen perusidean voi ymmärtää? Vai eikö kyseisellä esimiehellä ole kokemuksia siitä.

Kysymykseen ”koetko tarvitsevasi lisätietoa työhyvinvointiasioista” vastasi viisi. Yksi vastaaja ei osannut sanoa mitä tietoa tarvitsee. Yksi vastaaja koki, ettei tarvitse lisätietoa ja kolme vastaajaa kertoi tarvitsevasa lisätietoa. Yksi vastaaja kertoi näin: ”*Asia on kuitenkin laaja ja välillä eteen tulee "kinkkisiä" asioita. Yleensä tietoa tarvii silloin kun asioita tulee eteen joten äkkiseltään ei tule mieleen mitä tietoa. Aika ajoin varmaan samantyyppiset infotilaisuudet kuin SOL Life road show varmaan ihan jees*”(Vastaaja 5.) Vastaaja viittaa SOL Life road show:n, joka järjestettiin vuonna 2011. Sen tarkoitus oli jalkauttaa SOL Life ja kertoa lisää työhyvinvointiasioista. Mukana oli työterveyshuoltokumppanimme. Myös toinen vastaaja toivoi muistinvirkistystä asioista silloin tällöin. Kolmas vastaaja kokee tarvitsevasa lisätietoa kolmikantakeskusteluista.

Kysymykseen mikä työhyvinvointiasioissa ml. työkyky on ollut erityisen vaikeaa tai hankalaa vastasi 6 esimiestä. Yksi vastaaja kokee hankalana vakuutusyhtiöön täytettävien (kuntoutustuki- tai työkyvyttömyyseläkepaperien) täyttämisen. Pitkän esimieskokemuksen omaava esimies kommentoi kysymykseen näin: ”*Pitkäaikaissairaat ja varsinkin jos heillä ei omaa motivaatiota muuhun kuin eläkkeelle pääsyyn ja muutenkin vaatii voimavaroja paneutua heidän asioihinsa aidosti. Samoin tietysti usein sairauslomalla olevat joita ei välittämisen malli keskustelut heilauta. Kuitenkin esimiesalueittain seurataan myös sairauslomia ja joskus tuntuu, että minkäs minä sille voin.*”(Vastaaja 5). Tällainen kokemus tuntui lannistaneen vastaajaa, kuten missä tahansa asiassa, tässäkin onnistuminen kannustaisi. Lähes kaikkien vastaajien kesken nousivat esille samantyyppiset asiat, pitkäaikaissairaat ja paljon sairastelevat. Vastauksesta ilmeni, että välittämisen malleja on kyllä pidetty, mutta niillä ei ole ollut välttämättä toivottua vaikutusta. Tässä kohtaa on syytä pohtia kyseisen lomakkeen vaikuttavuutta ja sitä onko kyseinen esimies vienyt lomakkeella todetut asiat eteenpäin työterveyshuoltoon ja miksi

työterveyshuolto ei ole reagoinut asiaan vai onko välittämisen malli pidetty liian myöhään.

Yleensä ottaen välittämisen malli lomakkeen sisällöstä ei tullut kommentteja ja sen koettiin toimivan, joten voidaankin olettaa, että yhteistyössä työterveyshuollon kanssa olisi tässä tapauksessa parannettavaa. On varmistettava, että välittämisen malli keskustelulomakkeet toimitetaan sovitusti työterveyshuoltoon. Eräs vastaaja koki työterveyshuollon kanssa yhteistyössä pidetyt kolmikantakeskustelut vaikeiksi. Kolmikantakeskusteluissa työkyky on heikentynyt jo enemmän kuin välittämisen malli keskustelussa. Voisiko kolmikantakeskustelun pitää jatkossa entistä aiemmin ja voisiko sille määritellä ohjeisraja-arvoja, koska ko. keskustelu olisi pidettävä? Sama vastaaja jatkaa, että vaikeaa ovat olleet työyhteisön ristiriitatilanteiden selvittelyt. SOLissa on käytössä myös välittämisen malli työyhteisöön, joskaan sitä ei ole dokumentoitu yhtä selvästi kuin tavallista välittämisen mallia. Tämänkin voisi siis mallintaa ja rakentaa kyseisen tilanteen avuksi lomakkeen ja ohjeistuksen.

Yksi vastaaja toteaa vaikeinta olevan mielenterveysongelmat, hän kertoo näin:

”Mielenterveysongelmat. Itse on vaikea niitä käsittää/käsitellä jos ei siis kyse henkilisestä. Apua vaikeampi hakea ja parannus epävarma” (Vastaaja 1).

Todettakoon, että esimerkiksi työterveyshuollon pitämä info mielenterveysasioista voisi auttaa. Tällöin esimiehet saisivat lisää tietoa tästä vaikeasta asiasta ja varsinkin siitä miten kohdata työntekijä jolla on mielenterveysongelmia. Kenelläkään vastaajista ei ole aikaisempaa hoitoalan työkokemusta. On tärkeää tunnistaa kyseiset ongelmat ja pystyä ohjaamaan työntekijä työterveyshuoltoon. Kuitenkin on tärkeää todeta, ettei esimiesten oletetakaan olevan terveydenhuollon ammattilaisia.

Useita vuosia esimieskokemusta omaava esimies kertoo vaikeinta olevan yhteisen kaikkia osapuolia tyydyttävän ratkaisun löytyminen ja työntekijän motivoiminen. Oletetaan, että vastaaja tarkoittaa tässä ratkaisulla oikeanlaisen ja sopivan kohteen sekä työn löytymistä työkyvyn jo heikettyä eli välittämisen mallin tuloksena. Eri kohteiden vaativuudet fyysisesti ja henkisesti olisi hyvä kartoittaa, jos ne eivät ole jo tiedossa kaikilla alueilla. Apuna tässä voisi käyttää työterveyshuollon työpaik-

kaselvitystä ja muiden alueiden esimiesten kokemuksia sekä riskikartoitusta.

Yleisesti tosin tiedetään, että toimistosiivous on kevyempää kuin tehdassiivous.

Jos kohteiden vaativuudet ovat selvillä alueittain ja esimiesalueittain, on helpompi miettiä työntekijän uudelleen sijoitusta.

Yksi vastaaja oli tässä kysymyksessä huolissaan esimiesten jaksamisesta, hän kertoo näin; ”*myös esimiesten jaksamiseen pitäisi puuttua/reagoida nopeammin. Jos esimies voi huonosti, se heijastuu myös työntekijöihin*”(vastaaja 2). Voidaan olettaa, että jaksamiseen on siis reagoitu, mutta ei tarpeeksi nopeasti. Keskijohdon tulee olla hyvin selvillä miten palveluesimiehet jaksavat. Toisaalta vuorovaikutuksen ja ilmapiirin tulee olla avointa kumminkin puolin ja esimiehen tulee kertoa asioista omalle esimiehelleen.

Työhyvinvointiasioissa helppoa tai mieluisaa on ollut neljän vastaajan mielestä työntekijöiden tai työyhteisöjen kanssa pidetyt keskustelut ja ratkaisujen löytäminen. Yksi vastaaja kertoo seuraavasti: ”*mieluisaa on ollut nähdä positiiviset vaikutukset, kuten sairauspoissaoloprosentin laskeminen.*”(Vastaaja 2). Palveluesimiehet ovat tulostavasti alueistaan ja kaikkien seurattavien mittareiden kohentuminen on heille tärkeää, työn tulos palkitsee. Toinen vastaaja toteaa esimiestyön arjen pienien tekojen olevan mieleisintä, tässä vastaaja viittaa palkitsemiseen sekä uusien työvälineiden ja työvälineiden antamiseen työntekijöille. Eräs vastaaja kertoo, että mieluisaa on, kun on yhteiset säännöt siitä miten eri työhyvinvointiin liittyvissä tilanteissa toimitaan.

Vain yksi vastaaja kirjoitti avoimeen kenttään. Kyseinen vastaaja kaipaasi enemmän lyhyitä tempauksia työhyvinvoinnin ympärillä. Vastaaja kokee myös hyväksyttäväksi palkita työntekijöitä hyvinvointiin liittyvällä palkkiolla, kuten esimerkiksi liikuntaseteleillä tai hieronnalla.

3.6 Havainnoinnin tuloksien yhteenveto ja analyysiä

Vuoden 2011 aikana olin läsnä 19 kappaleessa kolmikantakeskustelua. SOL Life prosessin mukaan kolmikantakeskustelu käydään yksilön kanssa työkyvyn olennaisesti heikennyttyä, paikalla on aina työntekijä, työnantajan edustaja ja työterveyslääkäri ja usein myös työterveyshoitaja. Keskustelut käytiin kunkin paikkakunnan työterveyshuoltoasemalla. Aikaa keskusteluihin meni puolesta tunnista tuntiin. SOLilla ei ole yleistä asialistaa kyseisiin keskusteluihin. Tuotan kyseisen asialistan omiin kokemuksiini, havaintoihini ja teoriaan pohjautuen (Liite 1). Kyseinen asialista voi mahdollisesti tulla myös työterveyshuollolta. On tärkeää, että kaikkia tässä tilanteessa olevia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, kuitenkin yksilön tilanteen huomioiden. Valmiiksi strukturoitu kaavake mahdollistaa tämän lisäksi sen, että jokaisessa kolmikantakeskustelussa tulee läpikäytyä olennaisimmat asiat.

Kaikissa tilaisuuksissa, joissa tein havainnointia lääkäri oli ensin keskustellut työntekijän kanssa ja kertonut vaitiolovelvollisuudestaan. Toisin sanoen asioista ja varsinkin sairauksista keskustellaan vain, jos työntekijä antaa tähän luvan. Havainnoinnissa kaikki työntekijän antoivat luvan, joten jokaisessa keskustelussa edettiin kohti tavoitetta.

Jokaisen keskustelun aluksi käytiin läpi syyt, jotka tähän keskusteluun olivat jottaneet, työntekijän sekä työnantajan kertomana. Mukana keskustelussa oli välittämisen malli-lomake, jonka mukainen keskustelu oli käyty ennen tätä kolmikantakeskustelua.

Seuraavaksi työntekijä sai kertoa omasta työkyvystään sillä hetkellä ja suurimmassa osassa keskustelua todettiin työkykyongelman liittyminen työhön. Pienessä osassa keskustelua ongelmat olivat työntekijän henkilökohtaisessa elämässä, mutta oireet vaikeuttivat työntekoa. Jokaisessa paikalla olemassani keskustelussa työntekijä koki olevansa sillä hetkellä työkyvytön työtehtäviinsä. Tämä viittasi siihen, että keskustelu olisi pitänyt käydä aiemmin. Olisi hyvä tietää miten toimitaan tapauksissa, jos työntekijä kokeekin olevansa työkykyinen, mutta työnantaja

ei, tällaista tapausta ei havainnoinnissa tullut kuitenkaan esille. Työeläkeyhtiöltä voisi selvittää voisiko työkokeilua hakea aiemmin, siis jos työntekijä on töissä, mutta kokee työkykynsä selkeästi heikentyneen.

Työntekijät saivat kertoa mitä työntekijä ja työnantaja voisivat tehdä, jotta työkyky saataisiin palautettua ja ylläpidettyä. Suurimmassa osassa keskusteluja työntekijän työkyky oli edennyt vaiheeseen, jossa nykyisestä työstä selviäminen olisi ehkäpä mahdotonta tulevaisuudessakaan. Jälleen todettakoon, että kyseiset keskustelut käytiin liian myöhään. Myös työntekijän oman vastuun korostaminen olisi ollut erittäin tärkeää nostaa esille jokaisessa keskustelussa. Nyt se nousi esiin vain harvoin. Tällöin pohdittiin mahdollista alan vaihtoa ja sitä miten sekä millä keinoin työntekijä voisi löytää uuden hänelle sopivan alan. Kolmasosassa keskusteluja työkyvyn palautumista silloiseen työtehtävään pidettiin (lääkäri ja työntekijä pitivät) mahdollisena. Tällöin keskusteltiin osa-sairauspäivärahasta ja työkokeilumahdollisuudesta. Osa-sairauspäiväramahdollisuus on havainnoinnin mukaan vielä melko vieras asia työntekijöille. Vain yksi työntekijä päätyi hakemaan osa-sairauspäivärahaa ja loput työkokeilua. Työkokeilun tullessa kyseeseen lääkäri kertoi miten se etenee ja miten sitä haetaan työeläkeyhtiöltä.

Lopuksi keskusteluissa sovittiin tilanteen seuranta ja jatkotoimenpiteet.

4 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET, TYÖKALUT

4.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys

Mittauksen tai tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 1997.) Työhyvinvointi on työntekijän subjektiivinen kokemus sen hetkisestä tilastaan. Tällöin tämän opinnäytetyön kyselyjen luotettavuus on sidottu melko vahvasti kyselyn toteuttamishetkeen. Jos nämä kysely toistettaisiin ennen toimenpiteiden toteuttamista, todennäköisesti vastausten suuret linjat pysyisivät samanlaisena, mutta yksilöllistä vaihtelua olisi. Sekä Wepropol-

kyselyssä että sähköpostikyselyssä kysymykset mittasivat oikeita asioita ja sain tulokseksi huomattavan määrän kehitysehdotuksia. Suorittamani havainnoinnin luotettavuus on hyvä, koska otos oli iso (19kpl) ja kaikissa keskusteluissa eteneminen oli samansuuntaista. Jos siis menisin uudelleen havainnoimaan kyseisiä keskusteluja, päätyisin hyvin samanlaiseen lopputulokseen.

Tutkimuksen pätevyys tarkoittaa sitä, että esim. kysely mittaa juuri sitä mitä sen on oletettukin mittaavan (Hirsjärvi ym. 1997.) Tämän opinnäytetyön kyselyt mittasivat hyvin niitä asioita, joita haluttiin saada selville. Yli 10 vuoden työsuhteessa olevilta olisi voinut kysyä heidän mielipidettään omasta työkyvystään kyselyn toteuttamishetkellä, mutta tämä kysymys jätettiin pois, koska pääpaino oli selvittää johtamisen tilaa ja työntekijöiden kokemuksia siitä. Lopettaneille olisi voinut esittää myös kysymyksen: ”Mikä oli parasta SOLilla työskentelyssä?”, tällöin olisi saanut hyvää vertailupohjaa työsuhteessa olevien vastauksiin. Esimiehille suunnattua sähköpostikyselyä voidaan myös pitää pätevänä. Kyselyn vastaukset vastasivat sisällöiltään hyvin kysymyksiin ja lopputuloksena saatiin selville se mitä oli tarkoituskin. Mikäli kuitenkin kyseinen kysely olisi pystytty suorittamaan haastatteluina, kuten alun perin oli tarkoitus, olisi vastausten luotettavuus kasvanut edelleen, koska otos olisi ollut suurempi.

4.2 Käytännön keinoja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi

SOLin Kaakkois-Suomen palvelupiirin esimiestyö on kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla. Kun tavoitteena on kuitenkin kehittää toimintaa, on tehtävä ehdotuksia toiminnan edelleen parantamiseksi.

Esimiesten ajankäytönhallinta ja sitä kautta kiireen (tai kiireen tunnun) hallinta on olennaisessa osassa esimiestyön kehittämistä. Työntekijöille jää asiakkaiden ohella lisää aikaa ja aito välittäminen lisääntyy. Asiat tulevat hoidettua ajallaan ja luottamus paranee. Työajan määräaikainen seuranta ja omien töiden tärkeysjärjestykseen laittaminen toimivat tässä ratkaisuna, kuten aiemmin jo totesin. Organisaation ja oman toimenkuvan selkeyttäminen on myös edellytys toimivalle työyhteis-

sölle, kuten Järvinen toteaa (2009, 85.) Mikäli on tarvetta pohtia vielä syvemmin oman työn hallintaa, voisi ammattimaisesta työnohjauksesta olla apua.

Kriittisin työsuhteen kesto on tällä hetkellä kyselyn mukaan 1-3 vuotta. Tässä ajassa työntekijä on jo hyvin sisäistänyt tehtävänsä ja saattaa alkaa kaivata vaihtelua. On varmistettava, että jokaiselle työntekijälle muistettu tarjota SOLin koulutus- ja uralla etenemismahdollisuuksia. Työhyvinvointia parantaa aktiivinen työntekijöiden kuuntelu ja mukaan ottaminen sekä delegointi. Parantunut työhyvinvointi taas pidentää työsuhteen kestoa ja työsuhteiden pidentämisellä on suora vaikutus tuottavuuteen (Harter ym. 2003, 85.)

Aktiivinen lisätöiden tarjoaminen osa-aikaisille työntekijöille on työnantajan velvollisuus. Miksi kuitenkin lopettaneet tekivät pienempää tuntimäärää keskimäärin kuin yli 10 vuotiaat? Töiden entistä paremmalla organisoinnilla ja työnkierrolla tuntimääriä voisi saada kasvatettua. Työsuhteen kestoa lisäävät yli 30-tuntiset työviikot. Alle tämän on riski, että työsuhde jää lyhyeksi. Eri kohteiden ja töiden yhteensovitukseen tulee siis kiinnittää enemmän huomiota.

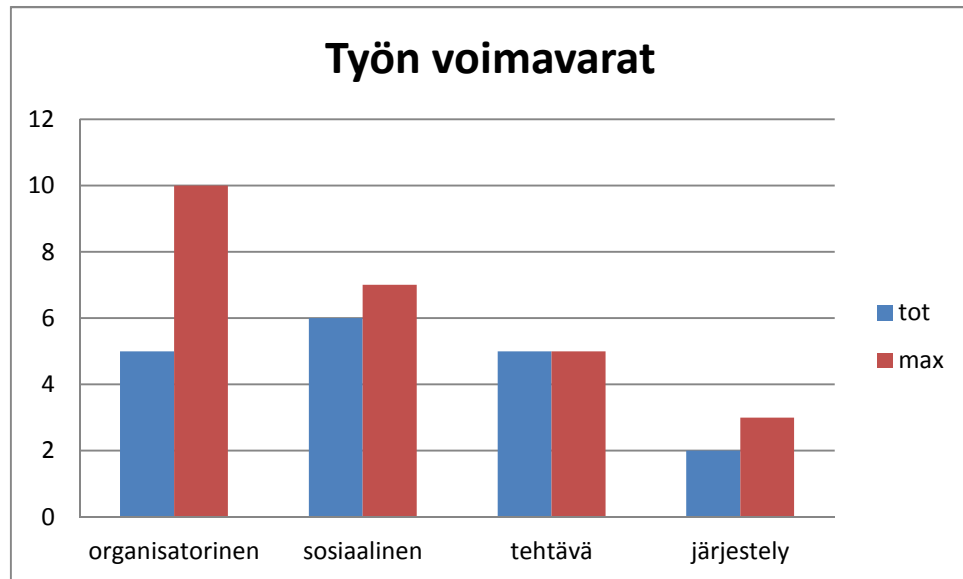
Rekrytointikanavana parhain on TE-toimisto, suosittelu on myös tehokasta. Työntekijöiden haastattelukäytänteisiin on jatkossa syytä kiinnittää huomiota sekä varata aikaa entistä huomattavasti enemmän. On varmistettava, että haastattelut toteutuisivat, kuten yrityksen toimintajärjestelmään on kirjattu. Tässä palvelupäälliköiden ja -johtajien tulee ottaa merkittävämpi rooli ja olla esimiesten apuna ja tukena. Heidän tulee auttaa esimiehiä organisoimaan työnsä niin, että haastatetuille jää enemmän aikaa sekä osallistua haastatteluihin. Erityishuomiona mainittakoon, että haastattelussa on entistä tärkeämpää arvioida työnhakijan fyysistä ja psyykkistä soveltuvuutta haettavaan tehtävään. Haastattelussa pitäisi pyrkiä antamaan realistinen kuva haettavasta työtehtävästä. Tässä apuna voi käyttää kyseisen kohteen palvelukuvausta, myös kohteessa käynti voi tulla kyseeseen esimerkiksi erityisen haasteellisissa teollisuuskohteissa. Haastatelluista työntekijöistä voisi tehdä SWOT-analyysin, jolla pysyttäisiin perustelemaan tehtyä työntekijä valintaa mutu-tuntumaa objektiivisemmin, tätä tapaa suosittelee myös Sundvik (Sundvik toim. 2006, 174–175.)

Ylivoimaisesti suurin osa kertoi, että SOLilla on hyvä olla töissä. Tiedotus, yhteydenpito ja organisointitaitojen edelleen kehittäminen ovat kehitysalueita. Myös asioiden sovittua hoitamista ajallaan on syytä parantaa. Jokaisen esimiehen tulisi tarkastella kriittisesti omaa työtään ja tehdä yhdessä oman esimiehensä kanssa kehittämissuunnitelma asioista, joita omassa johtamistyössä tarvitsee kehittää. Tässä pohjana voisi käyttää vuosittain tehtävää Ilopuntari-kyselyä ja sen tuloksia. Ilopuntarikyselyyn vastaajien lukumäärää on syytä saada nostettua, jotta tulokset ovat paremmin yleistettävissä. Esimies voisi soittaa jokaiselle työntekijälle ennen ilopuntarin tekoa ja kysyä haluaako hän vastata kyselyyn sähköisesti vai postitse. Tämän jälkeen esimies lähettäisi työntekijälle linkin sähköpostitse tai kirjeen postitse. Tätä tapaa käytettiin tämän opinnäytetyön työntekijöiden kyselyn toteutuksessa ja vastausprosentit saatiin tällä tavoin hyvälle tasolle.

Välittämisen malli toimii käytännössä hyvin ja sitä osataan käyttää palveluesimiesten keskuudessa, joskin esimiesten tulee varmistaa, että se lähetetään aina työterveyshuoltoon. Myös sovituista jatkotoimenpiteistä tulee pitää kirjaa, että ne tulevat hoidettua. Työkyvyn heikettyä hetkellisesti työn kevennystä tulisi käyttää useammin. Kevyemmän työn kartoituksessa voi käyttää apuna kohteisiin tehtävää riskikartoitusta ja tarvittaessa työterveyshuollon työpaikkaselvitystä. Jokaisen esimiehen tulisi etukäteen miettiä, palvelupäälliköiden ja – johtajan tuella, mitkä kohteet ovat kevyempiä kuin kyseisten työntekijöiden entiset kohteet. Tässä arvioinnissa on syytä muistaa fyysisen arvioinnin ohella henkinen kuormitus. Työ aina avoinna olevassa liikennemyymälässä saattaa olla joillekin henkisesti raskaampaa kuin iltaisin yksin tehtävä työ ja toisin päin.

Onko sinulla hyvä olla töissä SOLilla? Luokittelin yli kymmenen vuotta SOLilla olleiden vastaukset niin, että ne pystyy jakamaan työn voimavaroiksi, kuten edellä on kerrottu. Alla näkyy kaaviona miten hyvin eri työnvoimavarat toteutuvat vastaajien mielestä. Eniten kehitettävää tämän kyselyn perusteella olisi siis työn organisatorisissa voimavaroissa. Kehittämistä vaativat seuraavat asiat, joita kukaan vastaajista ei maininnut seuraavia työn organisatorisia voimavaroja: Psykologinen sopimus, työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt, kehityskeskustelut, palkka, palkitseminen ja uranäkymät tai perhe-myöteinen työkuluttuuri. Sosiaalisista työn voimavaroista mainitsematta jäi työn imun

tarttuvuus (käytännössä ”hyvä fiilis”). Työn järjestelyjä koskevista voimavaroista mainitsematta jäi työroolien ja tavoitteiden selkeys.



Kuvio 23. Työn voimavarojen toteutuminen mukaellen Demerouti 2011.

Viitaten Järvisen ”toimivan työyhteisön peruspilareihin” (jotka ovat esitetty aiemmin), entistä paremman työilmapiirin kehittämiseksi työyhteisöissä on tehtävä erilaisia toimenpiteitä. Työjärjestelyitä tulisi selkeyttää entisestään, työyhteisöille tulisi luoda yhteiset pelisäännöt ja vuorovaikutuksen tulisi olla avoimempaa. Työjärjestelyjä hankaloittavat usein sairauspoissaolot. Jokaisen esimiehen tulisi varmistaa, että jokaisessa isommassa kohteessa työvuorolista on avoimesti kaikkien nähtävillä ja, että jokaisella on sairastapauksen sattuessa tuuraaja. Pienemmissä kohteissa hyvin perehdytettyjen tuuraajien merkitys korostuu entisestään, kun paikalla ei ole työkavereita keneltä kysyä apua. Työyhteisön pelisäännöt voisi tehdä jokaiselle paikkakunnalle tai jokaiseen työyksikköön. Liitteessä 2 on esitetty malli ”työyhteisön pelisääntöjen huoneen taulu”, jota tässä voi hyödyntää. Vuorovaikutuksen avoimuuteen voi vaikuttaa kehittämällä työyksiköiden palaverikäytänteitä. Haasteellisimmissä tilanteissa apuna voisi käyttää aiemmin esittämäni tulevaisuusdialogia. Tällöin välttyään syyllisten etsimiseltä ja keskitytään kulloiseenkin haasteeseen ratkaisupohjaisesti.

SOLin yksi arvoista on luotettavuus. Joka neljäs lopettanut kuitenkin kokee, ettei ole voinut kunnolla luottaa esimieheen. Syitä tähän voi olla monia, kyselyssä nou-

si esille sovittujen asioiden hoitaminen ajallaan. Jokaisen esimiehen tulee varmistaa, että kirjoittaa asiat muistiin kalenteriin, päiväkirjaan tms. jotta kaikki asiat tulevat hoidettua sovitusti. Mikäli asioita ei ehdi siltikään hoitamaan, tulisi asiasta keskustella oman esimiehen kanssa. Esimiesten tulee myös varmistaa, että jokaisessa kohteessa on nykyaikaiset SOL konseptien mukaiset välineet ja että jokainen osaa työnsä sekä tarvittaessa tarjota lisäkoulutusta. Muun muassa nämä asiat lisäävät myös Baptisten mukaan työntekijöiden luottamusta esimieheen ja yritykseen (Baptiste, 2007, 289)

Esimiesten tulee kiinnittää huomiota myös tiedottamiseen. Peccei toteaa, että hyviin ja hyvinvointia lisääviin johtamiskäytäntöihin kuuluu esimiesten ja johdon kommunikointi työntekijöiden kanssa, sekä tarpeellisen tiedon jakaminen heille (Peccei, 2004, 13–14). Palveluvastaavakirjeet tulisi lähettää työntekijöille säännöllisesti. Myös viikkopalaverikäytännöistä tulee pitää kiinni. Jokaisen paikkakunnan esimiesten tulee pitää viikkopalaveri keskenään kerran vähintään kerran viikossa. Samoin isoissa kohteissa palaverit tulee pitää vähintään kerran viikossa. Esimiehet voisivat järjestää paikallisille studioille (toimistot) työntekijöiden tunteja ja säännöllisin väliajoin esimerkiksi joka toinen viikko. Tällöin esimies olisi paikalla vain ja ainoastaan työntekijöitä varten. Esimiehen tulee varmistua, että hänellä on jokaisen työntekijän sähköpostiosoite, pienempiä asioita voi tiedottaa sähköpostitse.

Liitteessä 3 on esitetty kehittämissuunitelma, joka sisältää toimenpide-ehdotuksia kehitysalueiden pohjalta Kaakkois-Suomen palvelupiirille ja yritystasolle.

4.3 Hyviä käytäntöjä SOL Palvelut Oy:lle tukemaan työhyvinvoinnin johtamista

Terveystarkastuskäytännettä tulisi tarkentaa esimiehille, jotta kaikilla työntekijöitä kohdeltaisiin tasapuolisesti. SOL Life prosessiin tulee lisätä kohta, jossa kerrotaan työterveystarkastuksen pelisäännöt: milloin ja kenelle tarkastus tehdään. Erityisen kätevää olisi, jos nykyiseen palkkaohjelmaan saisi lisättyä ominaisuuden, joka

muistuttaisi esimiestä terveystarkastuksesta, sekä siis työhöntulotarkastuksesta että muista säännöllisesti tehtävistä tarkastuksista.

Tiedotuksessa apuna toimisi innovatiivinen SOL Chat, joka voisi olla yrityksen Internet-sivuilla. Käyttöoikeus voisi perustua esimerkiksi jokaisen henkilökohtaiseen SOL henkilönumeroon. Kyselyn mukaan henkilökohtaiset esimiesalaiskeskustelut tulisivat tarpeeseen jokaisen työntekijän kanssa. Nykymuotoinen palveluvastaavien kehityskeskustelulomake on tähän tarkoitukseen melko pitkä. SOLissa voitaisiin harkita, onko mahdollista muokata kyseistä lomaketta siten, että sitä olisi nopeampi käyttää ja sitä käytettäisiin useamman työntekijän kanssa kuin nykyään?

Välittämisen malli lomakkeen vaikuttavuutta tulisi arvioida aika ajoin, onko se sellaisenaan toimiva vai tarvitseeko sen sisältöä muokata (Martimo, 2012.) Se on kaiken kaikkiaan hyvä ja käyttökelpoinen työkalu, joka on jalkautettu esimiehille hyvin. Mutta käytetäänkö sitä kuitenkin liian myöhään? Olisiko mahdollista aikaistaa välittämisen mallin pitämistä sekä kolmikantakeskustelujen käymistä. Ennakoivuus on erittäin tärkeää työhyvinvointiasioissa (Sinisammal 2011; Suutari & Vesterinen, 2010, 63) Entä voisiko kuntoutusohjausmallista hyötyä yritykselle? Kolmikantakeskustelun mallilomake on liitteessä 1. Työkyvyn heikettyä esimerkiksi hetkellisesti työn kevennystä ja sopeuttamista työntekijän sen hetkeen työkykyyn tulisi käyttää entistä enemmän.

Ikäjohtaminen on myös syytä ottaa esille esimiesten kesken useammin kuin tällä hetkellä. Keskustelut työssä jaksamisesta tulisi käydä kaikkien 50 vuotta täyttäneiden kanssa. Näiden keskustelujen pohjalta voisi jokaiselle tehdä työkykyä ylläpitävän suunnitelman työuran etenemisestä. Esimiehet kokevat tarvitsevänsä enemmän tietoa tilanteesta, jossa työntekijän työkyky on jo alentunut. Työterveyshuoltoyhteistyön tiivistäminen ja esimerkiksi työterveyshoitajan pitämät infot eri asioista, kuten ”mielenterveysongelmat työssä” voisivat toimia ratkaisuna tähän.

Esimiesten työssä jaksamista tulee seurata ja edelleen kehittää. Tähän pitäisi luoda uusia paikkakuntakohtaisia malleja. Paras ratkaisu on oman nykyisen työn analy-

sointi ja pohtiminen mikä on oikeasti tärkeää. Tällöin esimies voi delegoida sopivia töitä palveluohjaajille sekä palveluvastaaville ja keskittyä itse mm. asiakas- ja henkilöstöasioihin sekä niiden kehittämiseen.

4.4 Toimeksiantajan arvio työn hyödynnettävyydestä

Kaakkois-Suomen palvelupiirin palvelujohtaja Minna Kosonen kertoo seuraavaa tämän opinnäytetyön hyödynnettävyydestä SOL Palvelut Oy:lle. Esimiesten ajan käyttöön kiinnitetään jatkossa enemmän huomiota mm. kehityskeskusteskusteluissa. Jokaiselle esimiehelle luodaan oma polku sen mukaan mikä on kenenkin vahvuus ja mikä kehitysalue. Tämä opinnäytetyö toimii keskustelun taustana. Jatkossa tullaan myös varmistamaan, että SOLin osaamis- ja oppimispasseja tullaan hyödyntämään oikein ja järjestelmällisesti. Samalla varmistetaan, että jokaisella on varmasti mahdollisuus osallistua SOLin koulutuksiin, tässä tukena toimii myös piirin koulutusvastaava. Asiakastoimintasuunnitelmien toteutuminen, laadukas rekrytointi ja tässä opinnäytetyössä esille tuotu Työntekijöiden tunti auttavat esimiehiä työnsuunnittelussa, jolloin hätäiset rekrytointitarpeet vähenevät. Rekrytointia parannetaan entisestään systemaattisemmilla haastatteluilla, joilla pyritään myös vahvistamaan esimiesten rekrytointiosaamista, organisointitaitoja sekä suunnittelua. Tässä opinnäytetyössä mainittu SWOT-analyysi tullaan toteuttamaan työnhakijoista. Ilopuntareita tullaan jatkossa hyödyntämään paremmin jokaisen palveluesimiehen työn kehittämisen apuvälineenä, jopa useamman kerran vuodessa. Palveluesimiesten luotettavuuden ja tiedottamisen oletetaan parenevan, kun käyttöön otetaan Työntekijöiden tunti jokaisella esimiesalueella sekä työntekijöitä osallistetaan enemmän. Esimiesten parantuneen organisoitokyvyn ansiosta he ehtivät myös käymään enemmän työntekijöiden luona. Työkyvyn alentumatilanteissa ratkaisevaa on esimiehen ja työterveyshuollon yhteistyö sekä säännöllisesti piirikokouksissa tapahtuvat työterveyshuollon infotilaisuudet. (Kosonen, 2012). Opinnäytetyöstä jalostui kehitysehdotuksia myös yritystasolla hyödynnettäväksi. Henkilöstö- ja lakiasoiden johtaja ottaa asiat esille kehitysryhmän kokouksessa ja vie asioita eteenpäin. Isossa yrityksessä prosessien kehittäminen on pidempi prosessi, joten tulevana vuosina tulemme näkemään mitkä ehdotukset vietiin käytäntöön ja prosesseihin ja mikä opinnäytetyön lopullinen vaikuttavuus oli. Opinnäy-

tetyöstä kirjoitettava artikkeli tullaan mitä todennäköisimmin julkaisemaan SOLin henkilöstölehti SOLISTI:ssa vuonna 2012.

4.5 Jatkotutkimusaiheet ja oman prosessin arviointi

On tärkeää, että Kaakkois-Suomen palvelupiirissä reagoidaan havaittuihin haasteisiin. Tämä opinnäytetyö tullaan käymään läpi jokaisen esimiehen kanssa kesäkuussa 2012. Tärkeää on myös seurata miten kehitysehdotukset tulevat toteutumaan käytännössä tai toisin sanoen miten ne jalkautuvat. Olisi mielenkiintoista toistaa tässä opinnäytetyössä tehty kysely esimerkiksi vuoden päästä. Tällöin nähtäisiin onko kehitysehdotuksilla ollut vaikuttavuutta. Yksi iso tema, joka kyselyistä kävi ilmi, on esimiesten kiire ja jaksaminen. Tätä voisi tutkia tarkemmin ja siinä olisi aihe toiseen opinnäytetyöhön. Tämän lisäksi kyselystä nousi erääksi teemaksi ikäjohtaminen, eli voitaisiin tutkia erilaisuuden johtamista tai ikäjohtamista SOLissa.

Pysyin mielestäni hyvin suunnitellussa aikataulussa ja työ valmistui lopulta nopeasti. Eniten aikaa meni aiheen valintaan ja rajaukseen. Aihe oli tiedossa jo syksyllä 2010. Suoritin havainnoinnin vuonna 2011, muut kyselyt suoritin alkuvuonna 2012. Teorian kirjoitin pääasiassa tammi-maaliskuussa 2012, ennen kyselyjen tekoa. Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle paljon erilaisia asioita tietenkin työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta mutta myös omasta työstäni ja työntekijöistä. Jos nyt kuitenkin aloittaisin tämän opinnäyteprosessin alusta, valitsisin aiheen nopeammin ja aloittaisin teorian kirjoittamisen aiemmin. Juuri teorian kirjoitus oli mielestäni haasteellisin osuus tässä opinnäytetyössä. Kuitenkin olen lopputulokseen tyytyväinen. Tulosten analyysi sujui mielestäni helposti sekä nopeasti ja olenkin erityisen tyytyväinen tähän osioon työssäni. Uskon, että liitteinä olevat lomakkeet tulevat olemaan hyödyksi työyhteisössäni ja olen myös niihin tyytyväinen. Liitteeksi tekemäni kehittämissuunnitelma kertoo selkeästi kehitettävät aihealueet sekä Kaakkois-Suomen palvelupiirille, että yritykselle toimenpiteineen ja vastuuhenkilöineen. Toimenpiteet ovat tarkoituksella erittäin käytännönläheisiä, koska opinnäytetyöni tutkimuskysymys liittyi käytänteisiin. Aihealueet ovat koos-

tettuja suuria linjoja, joihin Kaakkois-Suomen palvelupiirin ja yrityksen tulee kiinnittää huomiota.

LÄHTEET

Ahonen, G & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOYpro. Helsinki.

Alasoini, T. 2011. HYVINVOINTIA TYÖSTÄ- Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Tykes raportteja 76. Helsinki 2011.

Alimo-Metcalfe, B, Alban-Metcalfe, M, Bradley, J, M ja Samele, C. 2008. Artikkel, The Impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work, lehdessä Journal of Health Organisation and Management. Vol 22. Nro 6/2008.

Anttonen, H & Räsänen, T (toim.) 2008. Työhyvinvointi-uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos.

Baptiste, N, R. 2007. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance – New dimension for HRM. [Viitattu 1.4.2012] Saatavissa: <http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/2010/Baptiste2008.pdf>

Bergström, H. Työyhteisön kehittäminen. Lahden ammattikorkeakoulu, luento 9.3.2012. Tiivistelmä perustuen Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. 2001. The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86, 499-512

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK: n työkykyjohtamisen malli.

Faragher, E, B, Cass, M and Cooper, C, L. The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. 2003. Manchester school of business. [Tulostettu 1.4.2012] Saatavissa: <http://oem.highwire.org/content/62/2/105.full.pdf+html>

Gould, R, Härköpää, K ja Järviskoski, A(toim). 2012. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 1/2012. Erweko painotuote. Helsinki. [Viitattu 4.4.2012.] Saatavissa:

http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/tutkimukset/toimiiko_tyoelakekuntoutus_7.pdf

Gould ym.(toim) 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Hakapaino Oy. Helsinki.

Harter, J, K, Schmidt, F, L and Keys, C, M, L. 2003. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes- A Review of the gallup studies. [Tulostettu 1.4.2012] Saatavissa: <http://media.gallup.com/documents/whitePaper--Well-BeingInTheWorkplace.pdf>

Hirsjärvi, S, Remes, P ja Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15–16 painos. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna. 2010.

Heikkilä, A. 2007. Perehdytyksen vaikutus palveluvastaavien työhyvinvointiin SOL Palvelut Oy:ssä. Etelä-Karjalan Ammattikorkeakoulu. Matkailu- ja ravitsemispalveluiden opinnäytetyö.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Juuti, P & Vuorela, A.2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. WS Bookwell Oy. Juva.

Juvonen-Posti P & Jalava J. 2008. Lupaavia käytäntöjä pk-työpaikoille työhyvinvoinnin ja sairauspoissaolojen seurantaan – Onnistunut työkykyasioiden puhekeskustelu. JATS-Työssä jaksamisen tukeminen ja sairauslomakäytännöt 2005–2008. Sosiaali- ja terveysministeriön kuntoutussäätiö. Yliopistopaino. Helsinki.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WS Bookwell Oy. Helsinki.

Kandolin, I, Vartia, M, Hopsu, L ja Tilev, K. Kiinteistöt kunnossa – palvelu pelaa. Työterveyslaitos, työyhteisöt ja organisaatiokeskus. Suomen Printman Oy. Hyvinkää 2010.

Kekki, N. 2012. Opinnäytetyöni hyödynnettävyys. Email minna.kosonen@sol.fi 27.4.2012. Tulostettu 29.4.2012.

Kuuva, N. 2011. Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita 5/2011. Edita Prima Oy. Helsinki. [Viitattu 6.4.2012] Saatavissa:
http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/keskustelualoitteet/takaisin_tyohon_vai_tyokyvyttomyyselakkeelle_tyokyky_palauttavat_prosessit_7.pdf

Kääriäinen, M. 2009. Huomio työhyvinvointiin. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino Oy.

Lindström, K & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino. 2002.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy. Helsinki.

Martimo, K, P. Mehiläisen työelämäpalveluiden aamiaistilaisuus 25.4.2012. Lappeenranta. Työterveys- ja työkykypalveluiden kehitysjohtajan tietoisuus ”Lakimuo-
tokset uudistavat työpaikkojen sairauslomakäytäntöjä”

Ojasalo, K. Moilanen, T ja Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki.

Pakka, J ja Rätty, R. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.

Rauramo, P.2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Renwick, D. Personal Review. HR managers – Guardians of Employee Wellbeing? 2002.

Peccei, R. 2004. Human resource management and search for the happy workplace. Erasmus University Rotterdam. [Tulostettu 1.4.2012.]
<http://repub.eur.nl/res/pub/1108/EIA-2004-021-ORG.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 8.1.2012

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen-Tuloksia osallistuvista tutkimus- ja projekteista sekä asiantuntijahaastattelusta. Oulun yliopisto, teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden yksikkö. Väitöskirja.

Sundvik, L. (toim.) Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita Prima Oy. Helsinki.

Suutarinen & Vesterinen (toim.). 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. JTO. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

SOL Palvelut Oy. 2008. Tervetuloa taloon perehdytysopas.

SOL Palvelut Oy:n Internet-sivut. [Viitattu 12.3.2012]
<http://www.sol.fi/Palvelumme>

Sopenlehto, T. 2012. Mehiläisen työelämäpalveluiden aamiaistilaisuus 25.4.2012. Lappeenranta. Työhyvinvointipalveluiden johtajan puheenvuoro ”Työhyvinvointi on kova arvo”.

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011:6. Työterveys ja työkyvyn tukeminen työterveysyhteistyönä. Työryhmän loppuraportti. [Tulostettu 16.1.2012.] Saatavissa:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2872962&name=DLFE-14934.pdf

Tuominen, E, Takala M ja Forma P (toim). 2010. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2/2010. Multiprint Oy. Helsinki. [Viitattu 7.4.2012.] Saatavissa:

http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2139_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/tutkimukset/tyoolot_ja_tyossa_jatkaminen_7.pdf

Työeläkelakipalvelun Internet-sivut. [Viitattu 15.3.2012] Saatavissa

http://tyoelakelakipalvelu.etk.fi/fi/tiedote/?asiakirjanumero=19149&_navi=luettelo&_avaa_koko_ohjeisto=19149

Työelämäryhmän loppuraportti 1.2.2010. Ehdotuksia työurien pidentämiseksi. [Tulostettu 16.1.2012] Saatavissa:

http://tek.fi/ci/pdf/tyo_ura/tyohyvinvointi/TEResitys010210.pdf

Työturvallisuuskeskuksen Internet-sivut. [Viitattu 12.12.201.]

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat

KOLMIKANTANEUVOTTELUN MUISTIO
SOL Palvelut Oy

PVM: _____

Paikka: _____

Osallistujat:

1. Keskusteluun johtaneet syyt?**2. Työntekijän näkemys omasta työkyvystään tällä hetkellä?****3. Työterveyshuollon näkemys työntekijän työkyvystä tällä hetkellä?****4. Työnantajan näkemys työntekijän työkyvystä tällä hetkellä?****5. Kuvatkaa yhdessä toivottu työkyky, mitä kyllin hyvä työkyky kyseiseen työtehtävään tarkoittaa työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon mielestä?****6. Onko tarpeen tehdä muutoksia työssä tai työolosuhteissa?****7. Mitä työntekijä voi itse tehdä työkyvyn ylläpitämisen eteen jatkossa?****8. Mitä työnantaja voi tehdä?**

9. Työpaikan mahdolliset järjestelyt?

(Voivat koskea mm. työaika, työtehtävä, työolosuhteita tai kyseen voi tulla esim. vuorotteluvapaa)

10. Tarvitaanko kuntoutustoimenpiteitä?

(mm. ammatillinen tai lääkinällinen, osa-sairauspäiväraha, työkokeilu)

11. Mikä on työntekijän näkemys työkyvyn kehittymisestä lähiaikoina?

12. Seuranta?

Muistion laatijan nimi

Jakelu läsnäolijoille

TYÖYHTEISÖN PELISÄÄNNÖT

Pyrin tekemään työni niin, että asiakas on tyytyväinen. Tarvittaessa osallistun lisäkoulutuksiin

Olen työnantajan ja työkavereiden luottamuksen arvoinen, pidän sovituista asioista kiinni

Arvostan ja kunnioitan jokaista työyhteisöni jäsentä ihmisenä

Tiedän oman ja muiden työyhteisöni jäsenen toimenkuvan työssä, jokaisen työpanos on yhtä merkittävä

Keskustelen avoimesti havaitsemistani ammatillisista epäkohdista esimieheni kanssa

Kiitos ja anteeksi kuuluvat jokapäiväiseen sanavarastooni

Huollan joka päivä työvälineeni, työtilani ja pidän yllä yleistä siisteyttä ja järjestystä työpaikalla

ALLEKIRJOITUS: _____

Nimen selvennys: _____

Aihealue	Toimenpiteet	Vastuuhenkilö	Aikataulu
Kaakkois-Suomen palvelupiiri			
Rekrytointi	Työpaikkailmoittelu edelleen vain TE-toimiston ja SOLin internet sivujen kautta. Työhaastatteluun varattava enemmän aikaa ja se on tehtävä perusteellisesti. Kaikille hakijoille on annettava realistinen kuva haetavasta työstä, käynti kohteessa mahdollisuuksien mukaan. SWOT-analyysi tehdään kaikista työnhakijoista. Jokaisen hakijan haastattelee kaksi henkilöä.	Palveluesimiehet, palvelupäällikkö ja palvelujohtaja	Uudet käytänteet voimaan kesäkuussa 2012 siten, että kaikilla on uudet käytänteet käytössä syksyllä 2012
Perehdytys	Riittävän ajan varaaminen perehdytykseen sekä perehdytyksen varmistaminen SOLin nykyisten prosessien mukaan. Perehdytyksessä käytetään apuna palveluohjaajia ja Tutor-työnohjaajia	Palveluesimiehet, palvelupäällikkö ja palvelujohtaja varmistavat käytänteen toimivuuden mm. palveluvastaava-auditoinnein	Vuosi 2012
Työsopimukset	Tavoitteena työsopimuksissa aina yli 30h/viikko. Rekrytointivaiheessa koko paikkakunnan avoimien paikkojen selvittäminen, jotta saadaan enemmän tunteja tarjottua.	Palveluesimiehet palvelupäällikkö tai -johtaja tukena	Heti
Palveluesimiehen toimenkuvan kirjastaminen	Tavoitteena on oikeiden töiden tekeminen oikea-aikaisesti. Apukäsien hyödyntäminen (palveluohjaajat ja tutorit), delegointi. Esimiehen tilanteesta riippuen käyttöön ajankäytön seuranta ja analyysi. Kriittisissä tapauksissa ammattimainen työnohjaus voi tulla kyseeseen. Uuden palveluesimiehen perehdytykseen entistä enemmän huomiota, jotta toiminta lähtee heti alusta oikeille raiteille. Asioiden ylöskirjaaminen ja luotettavuuden parantaminen.	Palvelupäälliköt ja -johtajat	Kesäkuu-lokakuu 2012 (Kaakkois-Suomi)
		Palveluesimiehet	

Aihealue	Toimenpiteet	Vastuuhenkilö	Aikataulu
Kaakkois-Suomen palvelupiiri			
Tiedotus	Työntekijöiden tunti otetaan käyttöön (esim. kerran viikossa tai joka toinen viikko). Säännölliset palveluvastaavakirjeet (min. 2xvuosi). Sähköpostilistat esimiehille työntekijöiden osoitteista. Saako palkkaohjelmasta ko.listat suoraan? Viikkopalaverit pidetään paikkakunnan SOL studioilla ja isoissa (S ja O) kohteissa kerran viikossa.	Palveluesimiehet	Toiminnan tarkastus heti ja jatkuva arviointi
	Palveluesimiesten työhyvinvointitiedon lisääminen mm.työterveyshuollon infot 2x vuodessa piirikokouksissa. Työhyvinvointikortti kaikille esimiehille.	Palvelujohtaja	Syksy 2012, toiminnasta jatkuvaa
Koulutus	Työntekijöiden jatkoperehdytysten hoitaminen laadullisesti hyvin mm.osaamiskartoituksen ja oppimispassin täyttäminen. On varmistettava, että jokaisessa kohteessa on ajanmukaiset välineet ja käytössä viimeisimmät menetelmät, jokaisesta kohteesta kartoitus.	Palveluesimiehet, palveluohjaajat ja tutorit tukenaan	Heti, kartoitukset suoritetaan vuoden 2012 loppuun mennessä
SOL Palvelut Oy			
Palveluesimiesten/toimihenkilöiden perehdytys	SOL Life prosessin lisääminen perehdytysprosessiin selvemmin	Kehitysjohtaja, Henkilöstö- ja laki-asioiden johtaja	2013
Kehityskeskustelut	Kehityskeskustelut olisi pidettävä mahdollisimman monen palveluvastaavan kanssa, mm. kaikkien kokopäiväisten kanssa vuosittain. Palveluvastaava tatsu-lomakkeen sisällön tarkastaminen.	Palveluesimiehet, Kehitysjohtaja	Viimeistään vuoden 2013 alusta
Tiedotus	Tehdään opas tärkeimmistä asioista ja oman työkuoron ylläpidon painottamisen merkitys.	SOL JET-opiskelija	Vuoden 2013 kevääseen mennessä
	SOL Chat:n luominen?	Yritys, kehitysjohtaja	2013

Aihealue	Toimenpiteet	Vastuuhenkilö	Aikataulu
SOL Palvelut Oy			
Koulutus	Saisiko osaamisselvitykset ja oppimispassit sähköiseen muotoon esim.palkkaohjelman yhteyteen?	Kehitysjohtaja	2013
Työyhteisön haastavat tilanteet	Työyhteisön välittämisen malli ja prosessi dokumentoidaan. Tulevaisuusdialogia käytetään ongelmanratkaisupalavereissa.	Henkilöstö- ja lakiasioiden johtaja	2013
SOL Life prosessi	Välittämisen malli-lomakkeen vaikuttavuuden arviointi yhdessä työterveyshuollon kanssa vuosittain. Välittämisen mallin tekeminen entistä ennakoiduimmalla. Työkykyprofiilin muodostaminen yritykselle?	Henkilöstö- ja lakiasioiden johtaja	Heti ja vuosittain
	Kolmikantakeskustelulomakkeen käyttööotto.		
	Kevyempien töiden kartoitus paikkakunnittain ja kaupungeittain, jotta tarvittaessa kaikille asia on selvä.	Koko Suomen palveluesimiehet palvelupäällikkö tai johtaja tukena	Syksy 2012
	Terveystarkastuskäytännön tarkennus, kenelle ja milloin tehdään? Asian esiintuominen selkeämmin SOL Life prosessissa. Saako palkkaohjelmasta automaattiviestiä esimiehelle tarkastusajankohdan lähestyessä?	Henkilöstö- ja lakiasioiden johtaja	Vuosi 2012